

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MINTER PUC
NÍVEL MESTRADO

JERLIANE CRUVINEL MENEZES

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA PEQUENAS
EMPRESAS: um estudo de casos múltiplos no varejo
farmacêutico de Goiânia (GO)**

São Leopoldo – RS
2010

JERLIANE CRUVINEL MENEZES

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA PEQUENAS
EMPRESAS: um estudo de casos múltiplos no varejo
farmacêutico de Goiânia (GO)**

Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia
Universidade Católica de Goiás, Universidade do Vale
do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Jerliane Cruvinel Menezes

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA PEQUENAS
EMPRESAS: um estudo de casos múltiplos no varejo
farmacêutico de Goiânia (GO)**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Pontifícia Universidade Católica de Goiás,
Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr ^a . Yeda Swirski de Souza	- UNISINOS
Prof. Dr. Celso Augusto de Matos	- UNISINOS
Prof. Dr. Claudio Damacena	- UNISINOS
Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Jr	- UFG

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Dedico este trabalho, primeiramente, ao *Deus* eterno, imortal, invisível, mas real. A ele, que não mediu esforços para que se cumprisse sua promessa em minha vida, usando várias pessoas e abrindo portas, para que eu me tornasse mestra.

Aos meus pais, *Jaime* e *Luiza*, que sempre me incentivaram e nunca mediram esforços para ajudar em minha formação profissional.

Aos meus queridos irmãos, em especial, à *Jeane*, *Gelsilane*, *Clayton* e *Wellington*, que sempre estiveram presentes, me ajudando e motivando em todas as minhas trajetórias.

Aos meus *sobrinhos*, para que esta conquista sirva de estímulo e referência em seus estudos.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de mestrado sempre foi um sonho que almejei para minha vida acadêmica e profissional. Contudo, não poderia realizar sem a participação de pessoas que, direta ou indiretamente, tanto me apoiaram. A essas pessoas, expresso meus sinceros agradecimentos:

A Deus que se fazendo presente me conduziu em cada passo dado, com saúde, paz e tranquilidade. Obrigada, Senhor, pelos seus cuidados e porque suas promessas não voltam vazias.

Ao Instituto de Ensino Superior de Rio Verde (IESRIVER), em especial à pessoa de seu Diretor, Fábio Buzzi, pelo apoio financeiro e incentivo que tornaram possível a realização do curso de mestrado, acreditando em meu trabalho e capacidade.

Ao Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, que apesar da distância, foi mais que um orientador, posso dizer que foi um amigo, pelo profissionalismo, dedicação, competência e disponibilidade ao longo deste trabalho. Obrigada por ter sido sempre presente nos momentos de orientação via e-mail ou mesmo nos encontros concedidos pelo curso, sanando minhas dúvidas e sugerindo novas idéias. Sem a sua orientação, certamente, eu não teria chegado ao fim.

Àos meus pais e irmãos, que, com paciência e compreensão, estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis.

À minha cunhada Neide pelo incentivo em investigar pequenas empresas do segmento varejista farmacêutico, e ao meu cunhado Ituriel, pelo estímulo e ajuda na fase inicial deste estudo.

Um agradecimento muito especial para as amigas Adriana Sousa, pelo incentivo e recomendação do curso de Mestrado, Ima, Letícia e Regina Coelho, pelo apoio e ajuda ao longo do projeto.

Às coordenadoras do programa de pós-graduação em administração – Minter – Yeda Swirski de Souza e Tereza Cristina Pinheiro de Lima (Tekinha), pela dedicação, incentivo e apoio.

A todos os professores do mestrado, por suas contribuições neste estudo. Em especial, aos professores Achyles Barcelos da Costa, Astor Eugênio Hexsel, Cláudio Damascena e Ely Laureano Paiva, pela riqueza dos conhecimentos transmitidos.

A todos os meus colegas de Mestrado, pelo companheirismo, convivência e troca de conhecimentos. Em especial, aos amigos e companheiros de trabalhos, Elezer, Franscilene, Karlla e Valéria por terem me acolhido com tanto carinho.

Às queridas secretárias do Minter, Alessandra e Ana Zilles, por todo o apoio, competência e disponibilidade, sempre prontas para ajudar.

Aos proprietários da Sudoeste Veículos, em especial Sr. Evandro Abib e Bruno Abib pela compreensão, motivação, disponibilidade de horários flexíveis de trabalho para que eu conseguisse chegar à reta final deste estudo.

Aos proprietários, gestores, farmacêuticos e atendentes das empresas varejistas do segmento farmacêutico de Goiânia (GO), investigadas para o desenvolvimento desta pesquisa, pela disponibilidade e riqueza das respostas.

Aos colegas de trabalho da Faculdade Objetivo, Lindomar, Márcia, Renato e Warley, agradeço pela atenção e auxílio dispensados durante todos os momentos do curso de Mestrado.

RESUMO

O estudo de estratégias de marketing de relacionamento, orientadas para micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços, pode contribuir como área de investigação devido ao forte papel que desempenham no canal de distribuição e na economia do país. Apesar de não ser um fenômeno novo, percebe-se uma escassez de estudos teóricos com abordagem do marketing de relacionamento desenvolvida no âmbito do comércio varejista e, ainda, julga-se que a maioria das micro e pequenas empresas deste segmento desconhecem a importância do marketing de relacionamento. O tipo de comércio no qual as farmácias e drogarias operam possui algumas peculiaridades em relação aos demais ramos do varejo. Elas, além de serem responsáveis pela distribuição e abastecimento de medicamentos e produtos de higiene e beleza para a população, têm responsabilidade com a saúde pública. É importante salientar que essa atividade comercial coloca à disposição da sociedade basicamente produtos padronizados, ou seja, não há grandes possibilidades de diferenciação. O marketing de relacionamento é, antes de tudo, uma perspectiva de como a empresa pode se relacionar com seus clientes e outras partes interessadas de modo a causar impacto sobre como o negócio é desenvolvido e os clientes são gerenciados. É importante salientar que a estratégia de marketing também tem um papel significativo na criação de uma vantagem competitiva. Diante desse contexto, para atingir o objetivo proposto, identificar como o marketing de relacionamento pode gerar vantagem competitiva para pequenos varejistas do setor farmacêutico na cidade de Goiânia-Goiás, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se do método qualitativo apoiado em um estudo de casos múltiplos. A partir do levantamento do número de farmácias cadastradas pela Vigilância Sanitária de Goiânia, foram selecionadas por acessibilidade, dezoito drogarias independentes e quatro drogarias pertencentes a redes de farmácias. O método de análise empregado nestes resultados de estudo foi o da análise de conteúdo. Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, fundamentado no referencial teórico e nos modelos de marketing de relacionamento, em seguida seis categorias de análise foram escolhidas de acordo com os objetivos da pesquisa: estratégia; estratégia de marketing; marketing de relacionamento; confiança e comprometimento, satisfação, valor, lealdade; estratégia de marketing de relacionamento e serviços. Os resultados analisados foram divididos em três fases: a primeira referente às drogarias de pequeno porte. A segunda, concernente às drogarias de grande porte. Por último, uma comparação entre os dois resultados analíticos. Pôde-se constatar que diante da competitividade do mercado, principalmente em setores fragmentados, o marketing de relacionamento pode representar um diferencial competitivo importante, através da criação de valor para os clientes, ampliação de serviços de forma customizada e do estabelecimento de relacionamentos sustentáveis entre as partes interessadas no processo de troca. Portanto, o uso correto das ferramentas do marketing de relacionamento é essencial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois trata-se de uma alternativa eficaz para minimizar o impacto da guerra de preços determinada pelas grandes empresas ao agregar maior valor na oferta de serviços.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Estratégias de Marketing de Relacionamento. Vantagem competitiva. Micro e Pequenas Empresas Varejistas.

ABSTRACT

The study of the strategies of relationship marketing targeted to micro and small companies in the sectors of trade and services can add value as a research area because of their strong roles in the distribution and the economy of the country. Besides not being a new phenomenon, a lack of theoretical studies is observed concerning the approach on the relationship marketing developed in the retail trade, and also it is thought that most micro and small companies in this segment are unaware of the importance of the marketing relationship. The type of trade in which pharmacies and drugstores operate has some peculiarities in relation to other branches of retailing. They, besides being responsible for distribution and supply of medicines and hygiene and cosmetic products for the population, have responsibility on public health. It is important to emphasize that this commercial activity offers the company basically standardized products, that is, there aren't many possibilities for differentiation. The relationship marketing is, above all, a perspective of how the company can connect to customers and other interested people in order to make an impact on how business is developed and customers are managed. It is also highlight that the marketing strategy also has a significant role in creating a competitive advantage. Given this context, in order to achieve the proposed objective, identify how relationship marketing can generate competitive advantage for small retailers in the pharmaceutical industry in the city of Goiânia - Goiás, we opted for an exploratory research, using the qualitative method supported in a study of multiple cases. From the survey of the number of pharmacies registered by the Health Surveillance of Goiânia, eighteen independent drug stores and four drug stores belonging to four pharmacy chains were selected by accessibility. The analysis method employed in the results of this study was the content analysis. For the interviews, a semi-structured script was used, based on theoretical referential and relationship marketing models, following this, six categories of analysis were chosen according to the research objectives: strategy, marketing strategy, relationship marketing, trust and commitment, satisfaction, value, loyalty, relationship marketing strategy and services. The results analyzed were divided into three phases: the first regarding the small drugstores. The second, concerning the large drugstores. Finally, a comparison between the two analytical results. It could be observed that given the competitiveness of the market, especially in fragmented sectors, the relationship marketing can represent a competitive and important differential by creating value for customers, expansion of services in a customized way and of the establishment of sustainable relationships between people interested in the exchange process. Therefore, the correct use of tools of relationship marketing is vital to the survival of micro and small companies, since it is an effective alternative to minimize the impact of war on prices determined by big companies, adding greater value in the services provided services.

Keywords: Relationship marketing. Relationship Marketing Strategies. Competitive advantage. Micro and Small Retailing Companies.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil
ABCFARMA	Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMA	Associação Americana de Marketing
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COFF	Conselho Federal de Farmácias
COMFAR	Comissão de Farmácia
CRM	Consumer Relationship Marketing
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINCOFAGO	Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Goiás

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– A Escada do Marketing de Relacionamento.....	35
FIGURA 2 – Medidas de Satisfação.....	37
FIGURA 3 – Dimensões da Oferta de Valor	40
FIGURA 4 –Tipos de Lealdade	41
FIGURA 5 – O Círculo Virtuoso da Lealdade	43
FIGURA 6 –Coerência do Marketing de Relacionamento e Elementos do CRM	47
FIGURA 7 – Uma Estrutura para Lealdade de Cliente	54
FIGURA 8 – Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento	57
FIGURA 9 – Modelo KMV de Marketing de Relacionamento	59
FIGURA 10 – Funções do Varejista.....	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1– Características do Marketing Transacional e de Relacionamento.....	31
QUADRO 2 – Principais Ações Estratégicas do Marketing de Relacionamento	61
QUADRO 3 – Diferenças entre Bens Físicos e Serviços	66
QUADRO 4 – Forte Presença no Varejo Brasileiro	73
QUADRO 5 – Definição de Micro e Pequenas Empresas	77
QUADRO 6 – Roteiro de Entrevista	88
QUADRO 7 – Perfil dos Entrevistados de Drogarias/Farmácias de Pequeno Porte	90
QUADRO 8 – Perfil dos Entrevistados de Drogarias/Farmácias de Grande Porte	90
QUADRO 9 – Categorias e Subcategorias de Análise.....	94
QUADRO 10 – Principais Pontos Fracos, Pontos Fortes, Oportunidades e Ameaças	107
QUADRO 11– Principais Pontos Fracos, Pontos Fortes, Oportunidades e Ameaças	130
QUADRO 12 – Principais Características entre Pequenas e Grandes Empresas.....	149

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 GERAL	18
1.1.2 Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	21
2.1.1 Estratégias de Marketing	25
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	29
2.2.1 Confiança e Comprometimento	33
2.2.2 Satisfação de Clientes	36
2.2.3 Valor para o Cliente	38
2.2.4 Lealdade.....	40
2.2.5 Benefícios do Marketing de Relacionamento para os clientes.....	44
2.2.6 Estratégias de Marketing de Relacionamento	45
2.2.7 Modelos de Mensuração de Marketing de Relacionamento	53
2.2.7.1 Estrutura para Lealdade de Clientes	54
2.2.7.2. Modelo de Dwyer, Schurr e Oh.....	55
2.2.7.3 A Teoria Compromisso-confiança de Marketing de relacionamento	57
2.3 SERVIÇOS	61
2.3.1 Conceito de Serviços.....	62
2.3.2 Características dos Serviços.....	64
2.3.3 Estratégias em Serviços	66
2.3.4 Qualidade em serviços.....	69
2.4 VAREJO	70
2.5 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	75
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	79
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	79
3.1.2 Estratégia de Investigação.....	80
3.1.3 Procedimentos de Coleta de Dados	82
3.1.3.1 Instrumentos para a Coleta de Dados	82
3.1.4 Unidade de Análise.....	88
3.1.5 Sujeitos da Pesquisa	88
3.1.6 Método de Análise dos Resultados.....	90
4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO.....	95
4.1 VAREJO FARMACÊUTICO	95
5. RESULTADOS DA PESQUISA	99
5.1 RESULTADOS REFERENTE ÀS DROGARIAS DE PEQUENO PORTE.....	99
5.1.1 Estratégia.....	99
5.1.2 Estratégia de Marketing.....	104
5.1.3 Marketing de Relacionamento	108
5.1.4 Confiança, Comprometimento, Satisfação, Valor, Lealdade.....	110
5.1.5 Estratégia de Marketing de Relacionamento.....	115
5.1.6 Serviços.....	118
5.2 RESULTADOS ANALÍTICOS REFERENTE ÀS DROGARIAS DE GRANDE PORTE.....	123
5.2.1 Estratégia.....	123
5.2.2 Estratégia de Marketing.....	127
5.2.3 Marketing de Relacionamento	130
5.2.4 Confiança, Comprometimento, Satisfação, Valor, Lealdade.....	132
5.2.5 Estratégia de Marketing de Relacionamento.....	136

5.2.6 <i>Serviços</i>	139
5.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS ANALISADOS	142
6. CONCLUSÕES	150
6.1 OBJETIVOS VERSUS RESULTADOS OBTIDOS	150
6.1.2 <i>Objetivo Geral</i>	150
6.1.3 <i>Objetivos Específicos</i>	152
6.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	156
6.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO	157
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	158
6.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	158
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160

1 INTRODUÇÃO

Vários estudos apontam que, nas últimas décadas, o cenário organizacional enfatizava a oferta de seus produtos e serviços para o mercado de massa, concentrando seus esforços para as vendas, de modo a adaptar o cliente ao produto. Essa visão ultrapassada foi substituída, nas últimas décadas, por outra perspectiva de gestão organizacional que passou a influenciar todo o processo que envolve a oferta de serviços e produtos no mercado, passando a ter o cliente como foco principal das ações da empresa. Atualmente, para atender cada vez melhor os clientes e se sobressair em um cenário altamente competitivo, as empresas têm adaptado seus serviços e produtos ao gosto do cliente, procurando satisfazer os desejos de uma clientela cada vez mais exigente. Com as crescentes flutuações dos mercados, mudanças tecnológicas, equipamentos e processos ultrapassados e aumento das condições de incerteza e de risco, observa-se que a maioria das empresas de pequeno porte enfrenta desafios da concorrência para minimizar custos operacionais para sobreviver (SEMENIK e BAMOSSY 1995; McCARTHY e PERREAULT 1997; PARENTE 2000; COBRA 2007).

A competitividade acirrada, agregada ao aumento das dificuldades defrontadas pelas pequenas e médias empresas, subsidiou o surgimento de algumas ações em favor da junção de esforços, sob a lógica do associativismo empresarial, que tem como meta alavancar o aumento de escala mediante a formação de redes associativas. Em contrapartida, as redes associativas também enfrentam dificuldades em tornar viável o comprometimento dos empresários com estratégias colaborativas que visem à geração de maior competitividade para as empresas associadas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Embora sejam menos reconhecidas que as empresas de grande porte, as pequenas empresas são essenciais para a economia. Elas fornecem novos empregos, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem uma parte considerável de bens e serviços com eficiência (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997). A produtividade das pequenas empresas foi considerada como máquina motriz da economia norte-americana nas últimas duas décadas. Com o começo do novo milênio, o grau de produtividade demonstrado pelas pequenas firmas continua sendo vital para a economia (KURATKO, GOODALE e HORNSBY, 2001). Segundo estimativas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), as micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representam 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhões de empresas. As estatísticas sobre a constituição de firmas individuais nos últimos

dez anos permitem estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil é de pequeno porte (DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO, 2008).

Ao mesmo tempo em que a cada ano um conjunto expressivo de unidades de micro e pequenas empresas ingressam no mercado, há, também, um número significativo fechando. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007, os empresários das empresas extintas afirmaram que “a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas” (SEBRAE, 2007, p.15).

Segundo Hexsel e Lagreca (2007, p. 02), “uma das circunstâncias que dificulta o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas (PME) é que essas tendem a atuar em setores fragmentados, em que são baixas as barreiras à entrada, o processo competitivo é intenso e, por consequência, os lucros médios são baixos”. As pequenas empresas não conseguem economias de escala nem o poder de barganha das empresas maiores e, assim, têm dificuldade em oferecer preços competitivos. Em contrapartida, com a fragmentação dos mercados, um número maior de empresas pode alcançar uma posição reconhecida mesmo sem os recursos das grandes organizações, que um dia, também, já foram pequenas e desconhecidas (McKENNA, 1997). Portanto, desenvolver estratégias de varejo torna-se fundamental para que se compreenda como e por que os varejistas criam utilidades para satisfazer seus clientes e quais são as forças que determinam a natureza da competição e da cooperação entre os varejistas (SEMENICK e BAMOSSY 1995).

Kotler e Keller (2006, p.500) definem varejo como “todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”, O varejista desempenha papel de intermediário no sistema de distribuição, entre o produtor e o consumidor, ou seja, ele opera como elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou produção. Os varejistas realizam a compra, o recebimento e a estocagem de produtos de fabricantes e atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar e posse. É o varejo que exerce o contato direto com o consumidor, e, por conseguinte, cada vez mais ele exerce um papel determinante na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas de mercado (SEMENIK e BAMOSSY 1995; PARENTE, 2000).

A concorrência não mais é exercida somente entre varejistas do mesmo formato. As padarias, por exemplo, praticam concorrência com lojas de conveniência, hipermercados disputam o mercado com lojas especializadas de eletrodomésticos e os supermercados

concorrem com as farmácias (PARENTE, 2000). De acordo com dados do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Goiás (SINCOFAGO, 2009), a disputa no segmento de farmácias torna-se cada vez mais acirrada. Nos últimos dois anos, 67 farmácias de pequeno porte foram obrigadas a interromper suas atividades devido à política de preços de medicamento adotada pelas grandes redes de farmácias e de supermercados de Goiânia. As grandes redes concedem descontos expressivos, vendendo medicamentos a preços abaixo do custo mediante negociação, em grande escala, efetuada diretamente com as indústrias farmacêuticas. Desse modo, a pequena farmácia parece, aos olhos do consumidor, ter preços sempre mais caros.

A filosofia do marketing de relacionamento apóia-se na confiança e cooperação com clientes, fornecedores e outras partes interessadas, além disso, tem como foco a criação de valor para os clientes através da ampliação de serviços de forma customizada (DAY 2001; GRÖNROOS, 2003). Berry (1996) sustenta que a qualidade do serviço desempenhado é o papel central e essencial ao fornecimento de valor aos clientes.

“Um requisito-chave numa estratégia de marketing de relacionamento, seja ele um fabricante, atacadista, varejista, empresa de serviço ou fornecedor, é conhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo de seus clientes” (GRÖNROOS, 2003, p. 43). De acordo com Ferrel e Hartline (2006, p. 112), “o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com os consumidores é uma das melhores maneiras de proteger a empresa contra as incursões da concorrência e o ritmo acelerado das mudanças ambientais”. Dessa forma, pode-se deduzir que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento, e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência (DAY 2000; GUMMESSON 2002; GRÖNROOS 2003; HOOLEY, SAUNDERS e PIECY 2005; FERREL e HARTLINE, 2006). Sendo assim, acredita-se que o marketing de relacionamento pode ser uma estratégia relevante para gerar vantagem competitiva para empresas de pequeno porte competirem, levando-as à criação de valor e fidelização de clientes.

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o setor varejista farmacêutico. Este setor, assim como os demais tipos de varejo, enfrenta alto índice de concorrência. Existe hoje, no Brasil, um universo de pouco mais de 57 mil farmácias e drogarias (país com o maior número de farmácias em todo o mundo), com uma proporção de quase três farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de aproximadamente 193 milhões de habitantes. Deste universo, as farmácias independentes representam 87,7% do total instalado no país (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA – CFF, 2008; INSTITUTO DE GEOGRAFIA e

ESTATÍSTICA – IBGE, 2008). Apesar de ainda ser a maioria, as farmácias e drogarias independentes só respondem por 51,4% das vendas do mercado. Contudo, mesmo em número menor (12,3%), as redes conseguem uma fatia bem maior (48,6%), segundo a Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA, 2009). Diante deste contexto, constata-se que o setor farmacêutico de Goiânia (GO) é muito competitivo em função de preços tabelados e de estratégias de menor custo utilizadas pelas redes de farmácias.

Percebe-se que a rivalidade enfrentada nesse setor tem representado um grande desafio para as empresas. Competir no mercado do varejo farmacêutico, com base apenas no diferencial que os produtos podem oferecer, já não é suficiente para se manter competitivo. Portanto, é essencial que as empresas detenham seus clientes, visto que, de acordo com Berry (2002), é mais caro conquistar novos clientes do que reter os clientes antigos. Cymbaum e Málacco (2007) afirmam que à medida que os produtos não diferem entre si e os preços não apresentam variações expressivas devido à estabilidade da economia, o atendimento diferenciado poderá assumir a condição de vantagem competitiva. Especificamente em relação às estratégias de diferenciação de uma empresa, o marketing de relacionamento pode representar um diferencial competitivo importante, através do estabelecimento de relacionamentos sustentáveis entre compradores e vendedores. Em um relacionamento com o cliente que vá além de uma simples transação de bens ou serviços, o produto em si torna-se apenas um elemento na contínua oferta de serviço total. O que prevalece é a habilidade da empresa de administrar os elementos adicionais da oferta melhor do que seus concorrentes (GRÖNROONS, 2003).

Neste sentido, o problema que este estudo examina se expressa na seguinte questão: como o marketing de relacionamento pode contribuir para a competitividade das micro e pequenas empresas do setor farmacêutico?

Esta dissertação encontra-se dividida em sete partes principais: A primeira, introdutória, aborda questões relativas à definição do problema, aos objetivos do estudo e justificativa do trabalho. A segunda consiste em uma revisão teórica pertinente ao tema. A terceira apresenta a metodologia de pesquisa e os respectivos instrumentos utilizados. A quarta refere-se à caracterização do setor farmacêutico. A quinta trata-se dos resultados da pesquisa de campo. A sexta parte apresenta a conclusão da pesquisa, as limitações do trabalho e uma sugestão para trabalhos futuros. A última parte trata das referências bibliográficas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

A fim de responder à questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é:

Identificar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a competitividade das micro e pequenas empresas do setor farmacêutico.

1.1.2 Específicos

- a) Identificar elementos do marketing de relacionamento que podem ser implementados como ferramentas competitivas e de geração de valor para clientes;
- b) Caracterizar o setor varejista farmacêutico e identificar elementos de relacionamento em serviços usados e potenciais;
- c) Verificar se os pequenos varejistas independentes do setor farmacêutico de Goiânia (GO) adotam práticas de marketing de relacionamento;
- d) Investigar o grau de relacionamento entre os pequenos varejistas e seus clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

A economia brasileira, nos últimos anos, vem apresentando cenários de grande incerteza. Os altos índices de inflação existentes que não só corroem a capacidade de pagamento de grande parte da população como também dificultam a possibilidade dos indivíduos de estabelecer relações claras entre preço e benefícios decorrentes do consumo de um produto adquirido, os mercados cada vez mais maduros e com excesso de oferta certamente surtem reflexos no comportamento do consumidor. Diante deste contexto, o estudo de estratégias de marketing de relacionamento, orientadas para micro e pequenas do

setor de comércio e de serviços, pode contribuir como área de investigação devido ao forte papel que desempenham no canal de distribuição e na economia do país (SEMENIK e BAMOSSY 1995; McCARTHY e PERREAULT 1997; PARENTE 2000; CHURCHILL JR. e PETER 2003; COBRA, 2007).

Conforme dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2008), as pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhões de estabelecimentos em 2006. O varejo oferece hoje um amplo leque de serviços, tais como a seleção de produtos, o transporte, a estocagem, a marcação de preços, a apresentação, o atendimento, os serviços pós-vendas, dentre outros, que constituem atividades integrantes dos sistemas produtivos. Diferentemente do passado, o varejo é visto atualmente como uma atividade importante que se modifica e se moderniza incessantemente (PARENTE, 2000).

A população de Goiânia (GO), segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) é de 1.244.645 habitantes. Atualmente a cidade conta com cerca de 1000 drogarias e 250 farmácias, conforme dados da Vigilância Sanitária de Goiânia (2009). A Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda uma drogaria para cada dez mil habitantes. Observa-se que o número de farmácias e drogarias na capital de Goiás é muito superior ao sugerido pela OMS. Esses números ressaltam a importância de se conhecer e compreender a realidade do mercado, para, assim, identificar oportunidades para criação de vantagem competitiva.

Além da forte concorrência entre grandes redes versus farmácias independentes versus novos entrantes como os supermercados e empresas internacionais, o cliente de uma farmácia é especial e se distingue dos demais consumidores por várias razões, entre elas: ele adquire um produto (medicamento) por estar doente, ou por ter um ente querido doente, causando-lhe frustração e não alegria; a aquisição deste produto nem sempre está previsto no orçamento familiar e o custo com medicamento é sempre considerado um mal necessário e não traz satisfação (COMFAR, 2007). É importante salientar que essa atividade comercial coloca à disposição da sociedade, basicamente, produtos padronizados, ou seja, não há grandes possibilidades de diferenciação. Portanto, acredita-se que adotar o conceito de marketing de relacionamento orientado para o cliente torna-se, cada vez mais, um fator relevante e crucial para a permanência e sobrevivência das empresas no mercado.

Uma estratégia que não fale explicitamente sobre os clientes e o ambiente competitivo certamente não conseguirá gerar e manter um nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente na empresa, principalmente quanto aos detalhes importantes, onde o verdadeiro trabalho é realizado. (LEVITT, 1991, apud McKENNA, 1997, p.1)

O Marketing efetivo pode contribuir para o crescimento de uma empresa através de melhor antecipação às oportunidades de mercado e dimensão de riscos, ajustamento das possibilidades tecnológicas com conceitos de mercado e rápido ajustamento para as mudanças de necessidades do mercado e movimentos competitivos (DAY, 2003), visto que, conforme aponta Freitas (2003), o mercado de varejo de farmácias e drogarias ainda não faz pesquisa junto seu público; 80% não sabem contabilizar perda de mercadorias, 20% apenas são informatizados. Alguns valores intangíveis estão apenas começando a entrar no ponto de venda bem como promoção, layout bonito e limpo, claro, degustação, abordagem, visual e alguns casos aromaterapia do ambiente e vitrines temáticas já estão sendo usados por algumas marcas de perfumes.

Apesar de não ser um fenômeno novo, percebe-se uma escassez de estudos teóricos com abordagem do marketing de relacionamento desenvolvida no âmbito do comércio varejista e, ainda, partindo-se do pressuposto de que a maioria das micro e pequenas empresas deste segmento desconhecem a importância do marketing de relacionamento, pretende-se com este estudo, contribuir de forma efetiva com as empresas de pequeno porte, com a comunidade acadêmica e com administradores em geral, como fonte de pesquisa indicando alternativas estratégicas de diferenciação para criação de valor e fidelização de clientes como forma de obtenção de vantagem competitiva.

Este estudo permitiu conhecer a realidade de pequenos varejistas de Goiânia (GO), caracterizar a realidade do setor na localidade, além de identificar os elementos do marketing de relacionamento que vêm sendo aplicados, sugerindo novas estratégias que funcionem como diferencial competitivo para as empresas analisadas. Para que se alcançassem esses objetivos com êxito, foi necessário aliar a pesquisa exploratória à pesquisa empírica, as quais fundamentaram a temática deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que segue dedica-se à apresentação do referencial teórico que fundamenta a proposta de investigação deste estudo, e está estruturado da seguinte forma: primeiramente faz-se uma breve contextualização de conceitos de estratégia competitiva e estratégia de marketing, pois, constituem-se como alicerce para a identificação das capacidades e competitividade da empresa. Em seguida, apresenta a concepção do marketing de relacionamento, tema principal deste estudo, evidenciando elementos e modelos teóricos que justificam que o marketing de relacionamento é uma alternativa eficaz para construir relacionamentos duradouros com os clientes, levando a empresa a tornar-se competitiva e lucrativa. Logo após, introduz-se o tema serviços que é preponderante na integração das estratégias de marketing, sistematizando-se na visão de alguns autores sobre a relevância do marketing de relacionamento como estratégia competitiva. Por último, expõe-se a teoria sobre varejo relacionado às micro e pequenas empresas, objeto do estudo proposto, citando sua importância e fatores de insucesso e crescimento.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia surgiu em meados do século XIX, na Segunda Revolução Industrial, como meio de adequar as forças de mercado ao seu ambiente competitivo e tinha como significado a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. (GHEMAWAT, 2000). O termo estratégia tem sido abordado implicitamente de diferentes modos. Whittington (2006) assegura que não há muita consonância entre consultores e teóricos, quanto à definição de estratégia. Entretanto, cabe ressaltar neste estudo que as definições que envolvem o termo estratégia são fundamentais para a compreensão de como as estratégias se formam, visto que a estratégia se aplica a todos os tipos de empresas além de impactar na vantagem competitiva (FERRELL et al., 2000; BARNEY e HESTERLY, 2007).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), referem-se à complexidade do assunto apresentando cinco definições diferentes de estratégia e que, ao mesmo tempo, também podem ser compartilhadas: (1) a estratégia é um plano, ou seja, um guia ou curso de ação para

o futuro. Neste caso, a estratégia é pretendida; (2) a estratégia é um padrão, pois se refere à consistência em comportamento ao longo do tempo, isto é, pode surgir sem ser preconcebida utilizando-se de ações deliberadas ou emergentes; (3) a estratégia é uma posição que remete um olhar para fora, empenhando-se em estabelecer a empresa no mercado ou no ambiente como um todo e para baixo, a fim de criar uma posição defensável em relação à concorrência; (4) a estratégia é uma perspectiva em que o foco está para dentro da organização, na maneira fixa de olhar o mundo, na mente coletiva e intenções compartilhadas; (5) a estratégia pode ser um pretexto em que o estrategista utiliza manobras específicas para enganar um oponente ou concorrente.

Para Chandler (1998), a estratégia é a determinação das políticas e ações adequadas para se atingirem os objetivos de longo prazo de uma empresa e a afetação de recursos para esses objetivos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios. De acordo com Churchill e Peter (2003), o estabelecimento de objetivos organizacionais identifica os resultados do cumprimento da declaração de missão, a razão da existência da empresa. Eles devem ser definidos por escrito, ser mensuráveis (expressos em termos monetários ou de participação do mercado), claros (expressos em linguagem simples) e desafiadores (possível de atingir ao longo do tempo).

Day (1986) sustenta que uma estratégia efetiva não se refere apenas a metas e objetivos, mas para perguntas fundamentais de como e onde o negócio vai competir, a integração de atividades funcionais e programas, e a alocação de recursos para aumentar a vantagem competitiva. De acordo com Levitt (1990, p. 146), “uma estratégia também precisa ser simples, clara e expressável em apenas poucas linhas”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Portanto, para que as empresas possam operar com sucesso, é necessário desenvolver um planejamento eficaz e implementar uma estratégia que atinja suas metas e objetivos. Barney e Hesterly (2007, p. 5) acrescentam que “a implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia”.

De acordo com Aaker (2007), uma estratégia empresarial pode ser definida em quatro dimensões: (1) a estratégia de investimento em produto-mercado, que se refere à definição do escopo de uma empresa, independente de seu porte, pelos produtos que fornece e pelos que determina não fornecer, pelos mercados aos quais ela tem a intenção ou não de atender, pelos concorrentes com os quais decide competir ou evitar e pelo seu nível de integração vertical;

(2) a proposição de valor para o cliente, ou seja, o benefício percebido funcional, emocional, social ou auto-expressivo proporcionado pela oferta diferenciada da organização em comparação com a concorrência; (3) ativos e competências e estratégias que alicerçam a estratégia e asseguram a vantagem competitiva sustentável. “Um ativo estratégico é um recurso, como uma marca ou uma base instalada de clientes, que é forte em relação aos dos concorrentes” (AAKER, 2007, p. 21); e (4) programas funcionais, isto é, um conjunto de ações como proposição de valor, ativos e competências para apoiar as estratégias. A primeira especifica onde competir, e as outras três indicam como competir para ganhar. Algumas estratégias ou programas funcionais como, por exemplo, estratégia de construção de marca, estratégia de comunicação, estratégia de segmentação, programa de qualidade e programa de relacionamento com o cliente, poderiam orientar a estratégia empresarial (AAKER, 2007).

“Na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente” (MINTZBERG, 1994 apud WHITTINGTON, 2006, p.4).

Em pequenas empresas, as estratégias não são “planejadas” no sentido formal da palavra. Ao contrário, os gerentes aproveitam as oportunidades à medida que elas surgem, mas com normas ou fronteiras definidas pela direção estratégica ou missão da empresa. Nesses casos, a estratégia reflete as idéias e a intuição do estrategista ou do dono do negócio e, com o correr do tempo, transforma-se, como um modelo, em uma sucessão de decisões (HARRISON, 2005, p. 36).

Em relação aos conceitos descritos acima, percebe-se que a estratégia de uma empresa é determinada pelo conjunto de necessidades atuais e potenciais do consumidor que ela pretende satisfazer através da oferta de seus produtos e serviços. Sendo assim, de acordo com Aaker (1989), a essência da administração estratégica é o desenvolvimento e manutenção de ativos significantes, habilidades e a seleção de estratégias e arenas competitivas de tal modo que esses ativos e habilidades formam vantagem competitiva sustentável. Indicadores da força dos ativos e habilidades são requeridos para desempenho. Como, por exemplo, a lealdade à marca, que poderia ser medido por um índice de satisfação de cliente. Claramente, tais medidas sugerem que ativos e habilidades vão além da declaração simples de que uma empresa é “de alta qualidade” ou um negócio de “baixos-custos”, embora tais declarações estratégicas ou cultura pudessem ser úteis. Uma análise da motivação do cliente também pode identificar ativos e habilidades que um negócio precisará entregar. Se o principal critério de compra para um medicamento, por exemplo, é o alívio de uma dor, uma marca terá que

desenvolver as habilidades para remeter àquele atributo. Um negócio a que falta competência em uma área importante para o segmento de cliente pode ficar em dificuldade se existir outro com vantagem competitiva sustentável significativa (AAKER, 1989).

As escolhas estratégicas disponíveis para uma empresa enquadram-se em duas grandes categorias: estratégias no nível de negócios e estratégias no nível corporativo. As estratégias no nível de negócios são ações que as empresas praticam para obterem vantagens competitivas em um único mercado ou setor. [...] já as estratégias no nível corporativo são ações que as empresas praticam para obterem vantagens competitivas em múltiplos mercados ou setores simultaneamente (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.10).

Vale salientar que, por se tratar de micro e pequenas empresas varejistas do segmento de farmácias, o foco deste estudo limita-se à compreensão das estratégias no nível de negócios.

Segundo Porter (2004, p.3), “a essência de uma formulação estratégica competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Portanto, para este autor, a estratégia tem por finalidade alcançar uma posição na indústria em que a companhia possa melhor se defender das ameaças ambientais identificadas na estrutura de 5 forças competitivas: (1) relações com fornecedores, (2) relações com compradores, (3) novos entrantes, (4) produtos substitutos e (5) rivalidades entre firmas estabelecidas ou influenciá-las em seu favor. “Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.33). Sendo assim, para enfrentar essas forças, Porter (2004) sugeriu três estratégias denominadas genéricas que podem ser adotadas pelas empresas de forma isolada ou combinada com a intenção de criar uma posição vantajosa em relação à concorrência a longo prazo. São elas:

1. Liderança em custo – propõe diminuir ao máximo os custos em relação aos dos concorrentes, o que implicaria em retornos financeiros sem perder a qualidade e o nível de serviços aos clientes. Essa estratégia proporciona defesa contra clientes e fornecedores poderosos e, ainda, cria obstáculos para a entrada de novos concorrentes (PORTER, 2004). Por outro lado, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 281) sustentam que “as vantagens de custo podem estar entre as mais difíceis de sustentar e defender em face de uma competição acirrada e determinada.” Portanto, “sem uma vantagem de custos, começar uma guerra de preços pode ser um caminho desastroso” (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 287).

2. Diferenciação – busca-se aumentar o valor do produto ou serviço ao mercado, diferenciar tecnologia, embalagem, a imagem da marca de modo único e tornando os consumidores fiéis e menos suscetíveis ao preço. “A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço” (PORTER, 2004, p. 39). Corroborando com Porter, Barney e Hesterly (2007, p.37) afirmam que “a diferenciação de produto significa que empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade do cliente que entrantes potenciais não possuem”, isto é, funciona como barreiras à entrada. No caso das micro e pequenas empresas do segmento varejista, que não investem em produtos e novas tecnologias, os esforços para diferenciar produtos normalmente se voltam para a qualidade do atendimento ao cliente.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 281) orientam que desenvolver diferenciação a partir de reputação, imagem, aparência e política de preços deve ser uma preocupação da empresa para desenvolver uma posição defensável no mercado e, ao mesmo tempo, criar bases de valor para o cliente.

3. Enfoque – visa focar um determinado grupo comprador, um segmento menor ou um mercado geográfico. Esta estratégia tem como objetivo atender as necessidades de um determinado alvo de forma mais eficaz que os concorrentes (PORTER, 2004).

Considerando que o domínio dos ambientes internos e externos exige um bom planejamento, a estratégia torna-se importante para uma análise racional em que e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso. Portanto, a concepção de estratégia implica que todos os indivíduos que compõem uma organização devem estar unidos em torno da busca efetiva de uma meta coerente (WHITTINGTON, 2006).

2.1.1 Estratégias de Marketing

Uma consideração importante na seleção de uma estratégia diz respeito às capacidades da empresa. Em marketing, isso inclui as habilidades da empresa em selecionar mercados-alvos, desenvolvimento de produto, promoção, distribuição e preço e a integração de todos os esforços para direcionar e atingir seus objetivos. Os objetivos constituem o marco inicial do processo de planejamento e devem ser determinados para se estabelecer uma estratégia

adequada e adaptada a diferentes situações. (CHURCHILL JR. e PETER 2003; FERRELL e HARTLINE, 2006).

Segundo Ferrel e Hartline (2006, p.82), “um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidos na análise da situação é a análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). Corroborando estes autores, Hooley, Saunders e Piecy (2005, p. 28) atestam que “o estabelecimento de uma estratégia eficaz de marketing começa com uma avaliação detalhada e criativa tanto das capacidades da empresa – seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência – quanto das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente”.

As forças e fraquezas são variáveis controláveis que as empresas devem analisar em relação a problemas internos e que afetam a organização e seus mercados, comparados com a concorrência. A empresa pode ver onde os pontos fortes podem ser aproveitados, ofensiva e defensivamente para obter alguma vantagem competitiva em atender as necessidades de seus mercados-alvos, podendo incluir patentes, lealdade dos clientes e a capacidade de produzir bons serviços. Já os pontos fracos a deixam vulnerável às mudanças no mercado ou às ações dos concorrentes, neste caso, possíveis fraquezas podem ser custos altos, falta de financiamento ou má reputação da marca que devem ser eliminados (HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005).

As ameaças e oportunidades são variáveis incontroláveis oriundas do ambiente externo e que podem afetar direta e indiretamente as operações da empresa e o resultado de seus objetivos. As ameaças devem ser evitadas para não limitarem o desempenho da empresa. Algumas ameaças são a concorrência forte, novas leis limitando as atividades da organização ou mudanças nos desejos dos clientes. Por outro lado, as oportunidades devem ser aproveitadas em benefício da mesma e incluem o maior interesse dos consumidores num determinado tipo de produto ou serviço e o aumento do poder de compra dos clientes. (HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005). Segundo Barney e Hesterly (2007, 46), a maior oportunidade para empresas em setores fragmentados como pequenas empresas varejistas “é a implementação de estratégias que comecem a consolidar o setor em um pequeno número de empresas”.

Identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos que afetam a organização e seus mercados e examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades e ameaças, pode ajudar na formulação da estratégia (HOOLEY, SAUNDERS e PIECY 2005). Ferrel e Hartline (2006, p.82) afirmam que “Quando corretamente efetuada, a análise SWOT não só organiza dados e informações, mas também pode ser especialmente útil

para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa”.

É importante salientar que a estratégia de marketing também tem um papel significativo na criação de uma vantagem competitiva, interligando a organização com o ambiente e fazendo com que o marketing seja visto como responsabilidade de toda a organização (WEBSTER, 2002). O gerenciamento estratégico renova o foco na implementação, na busca pela vantagem competitiva e sustentabilidade baseada no longo prazo, servindo às necessidades de um grupo de consumidores selecionados cuidadosamente (WEBSTER, 1988). De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico para os consumidores do que suas concorrentes. “Vantagem competitiva significa que, do ponto de vista competitivo, a oferta que a empresa traz ao mercado tem pelo menos um aspecto exclusivo que lhe dá uma posição forte no mercado no que se refere à conquista da lealdade e à satisfação do cliente” (SEMENIK e BAMOSSY 1995, p. 671).

Vantagem diferencial, também chamada nos últimos anos de vantagem competitiva sustentável, refere-se à obtenção de uma posição vantajosa pela empresa no mercado em relação a seus concorrentes; um posicionamento que habilite a utilizar seus pontos fortes para satisfazer as demandas dos consumidores melhor do que seus concorrentes, de maneira sustentável no longo prazo (ROSENBLOOM, 2002, p. 157).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), também pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que, de acordo com ele, é formada pelas ações distintas que uma empresa desempenha, seja no projeto, na produção, no marketing, na entrega ou no suporte de seu produto. É uma forma sistemática de analisar as atividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Segundo o autor, uma empresa obtém vantagem quando coordena suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais lucrativa do que a concorrência.

A Vantagem competitiva sustentável também se estabelece mediante algumas estratégias do mix de marketing (4Ps). São elas: estratégias de preços mais baixos; estratégias de produtos mais adequados; estratégias de promoção ou comunicação; estratégias de ponto ou de distribuição. Portanto, uma organização tem uma base para vantagem competitiva sustentável quando possui habilidades ou recursos que (1) promovam valor superior aos

clientes, (2) é difícil de ser imitada, e (3) é capaz de aplicações múltiplas (BARNEY 2007; DAY, 1994; DAY e WENSLEY, 1988 apud SLATER e NARVER, 1995).

A habilidade de uma empresa em comandar os recursos naturais, tecnologia e capital como fontes de vantagem competitiva está se tornando menos significativa que a habilidade de controlar conhecimento e informação. O conceito estratégico de entrega de valor é baseado em que o valor é definido no mercado e não na organização. É definido pelo consumidor, que continuamente acessa as ofertas dos concorrentes quanto a suas próprias necessidades e preferências, as quais mudam à medida que o consumidor aprende (WEBSTER, 1988).

Para manter o foco estratégico, de comprometimento total com o consumidor, e desenvolver sua competência distintiva, a empresa deve ser seletiva. Nem todos os consumidores estão voltados para valor, mas os consumidores que valorizam as coisas que a empresa faz devem ser atraídos e retidos (WEBSTER, 1994). Portanto, para apoiar uma estratégia bem sucedida, a proposição de valor deve ser significativa para o cliente, ser sustentável ao longo do tempo e diferenciada da oferta dos concorrentes (AAKER, 2007). Neste contexto, acredita-se que o marketing de relacionamento visa, no final, ter mais conhecimento sobre os clientes e, assim, provê-los de um serviço customizado superior que poderá levar as empresas a alcançar vantagem competitiva.

Há uma variedade de meios que uma empresa pode tentar para criar uma vantagem competitiva para si. De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), a credibilidade da empresa e da marca, a definição clara, correta dos mercados-alvos e estreitos laços com clientes são meios úteis para criar posições defensáveis. Para estes autores, a reputação da empresa e da marca está entre os ativos mais defensáveis que a empresa tem, contanto que eles sejam bem administrados e protegidos. O monitoramento e interação constantes com os clientes podem possibilitar a valorização de produtos e serviços pelo cliente. Por último, criar laços com os clientes por meio de melhores serviços ajuda a empresa a estabelecer uma posição mais defensável no mercado. A intensificação dos laços entre empresa-cliente faz com que a procura pela concorrência seja menos provável.

Diante do exposto concernente à estratégia, pôde-se observar que há uma consonância entre os conceitos abordados no que se refere ao estabelecimento de objetivos e metas claros, únicos e que sejam difíceis de ser copiados pela concorrência. A compreensão destes conceitos torna-se necessária para identificar elementos do marketing de relacionamento, tema central deste estudo.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Em estágios mais recentes de crescimento do marketing, a ênfase era nas vendas imediatas e o marketing foi dirigido pelos 4Ps. Este foco estava fundamentado em pesquisas econômicas que também interpretavam o mercado com base em transação. Nos anos 80, pesquisas sugeriram que relacionamentos entre empresas poderiam reduzir o padrão de acordos muito pessoais, a longo prazo, e bilaterais, em mercados competitivos. Nesta época, investigadores começaram a explicar as trocas transacionais e relacionais (SHARMA, 2007).

O sentido mais amplo do marketing consiste nas atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas que possam satisfazer as necessidades e os desejos humanos (SEMENIK e BAMOSSY 1995; CHURCHILL JR. e PETER 2003; GRÖNROOS 2004; KOTLER e KELLER 2006; ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING – AMA, 2007). A área de marketing, devido à forte concorrência, vem ocupando um papel estratégico no varejo nacional. A capacidade de escolher os melhores pontos para a localização de lojas, as melhores estratégias de precificação e de merchandising são cada vez mais decisivos para o sucesso de uma instituição de varejo, ademais, os clientes atuais têm se mostrado cada vez mais exigentes com relação ao nível de serviços e atendimento que recebem (FÁVERO, 2009). Sendo assim, uma razão básica para o estudo do marketing é que ele é responsável por grande parte do desenvolvimento econômico.

O Marketing estimula a pesquisa e novas ideias, resultando em novos produtos e serviços, constituindo-se na entrega de bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam. Significa obter produtos para eles no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos a pagar (McCARTHY e PERREAULT, 1997 p. 21-29). Intrinsecamente, o marketing diz respeito à troca, idealmente, beneficiando todas as partes no processo de barganha. Marketing é visto por alguns como um processo ativo dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) a fim de fazer o cliente comprar (BAKER, 1998). Segundo Kotler e Keller (2006, p.4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. “É a atividade, grupo de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e a grande sociedade”. (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING, 2007).

Embora o paradigma de administração de marketing tradicional seja desafiado por vários autores (DWYER, SCHURR e OH 1987; GRÖNROONS 2004; VARGO e LUSCH 2004; SHARMA 2007; PRAHALAD e KRISHNAN, 2008), Gummesson (2002) enfatiza

que o novo paradigma também deveria incluir elementos de velhos paradigmas se estes elementos ganharem lugar neste novo contexto. A administração de marketing e os 4Ps (produto, preço, promoção, ponto) sempre serão importantes em marketing, no entanto, eles devem ser tratados de forma diferente, dentro do paradigma de marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2002). Corroborando o que diz Gummesson (2002), Kotler (2005, p. 62) sustenta que “os 4Ps ainda são um referencial útil para o planejamento de marketing. No entanto, eles representam mais o pensamento do vendedor do que o pensamento do comprador”. Este autor sugere que os 4Ps podem ser convertidos em 4Cs (Consumidor, Custo, Conveniência e Comunicação) da seguinte forma:

1. O produto se converte em Valor para o cliente;
2. O preço se converte em Custos totais baixos para o cliente;
3. A distribuição passa a ser uma Conveniência elevada para o cliente; e
4. A Promoção se converte em Comunicação com o cliente.

Percebe-se que os relacionamentos entre consumidores e fornecedores são a base para o marketing, visto que o marketing de transação, por si só, não é suficiente para a lucratividade das empresas. Segundo Grönroos (2004), a abordagem de marketing de transação e de massa é menos efetiva e menos lucrativa. De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), o marketing de transação é um evento discreto em que os participantes não voltarão a interagir no futuro, ao contrário das relações contínuas que pressupõem que os participantes se engajarão em uma troca social envolvendo satisfações pessoais e não somente de cunho econômico.

Para Berry (2002), marketing de relacionamento significa atrair e manter clientes em organizações de serviços múltiplos, enfatizando o relacionamento com os clientes. Sendo assim, constitui-se em um esforço integrado das organizações para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo. Morgan e Hunt (1994, p. 22) sustentam que “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Para Grönroos (2003, p. 57), “o marketing de relacionamento é, antes de mais nada, uma perspectiva de como a empresa pode se relacionar com seus clientes e outras partes interessadas de modo a causar impacto sobre como o negócio é desenvolvido e os clientes são gerenciados”.

Ferrel e Hartline (2006) sustentam que o marketing de relacionamento tem como meta desenvolver e manter acordos satisfatórios de longo prazo. O quadro 1 ilustra as características básicas do marketing transacional versus o marketing de relacionamento.

	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco no Marketing	Aquisição do consumidor	Retenção do consumidor
Orientação do tempo	Curto Prazo	Longo Prazo
Meta de Marketing	Fazer a venda	Satisfação mútua
Foco no relacionamento	Criar Trocas	Criar Valor
Propriedade no serviço ao consumidor	Baixa	Alta
Contato com o consumidor	De Pouco a Moderado	Frequente
Compromisso com o Consumidor	Pequeno	Grande
Características da Interação	Antagonismo, Manipulação, Resolução de Conflito	Cooperação, Confiança, Respeito, Mútuo, Segurança
Fonte de Vantagem Competitiva	Produção e Marketing	Compromisso de Relacionamento

QUADRO 1– Características do Marketing Transacional e de Relacionamento

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006, p. 15).

Conforme Berry (2002), muitas empresas de serviço dedicam a maioria de seus recursos para atrair novos clientes. Esforços para reter clientes existentes são mínimos, pelo menos quando se trata de uma programação formal de marketing. Kotler e Keller (2006) corroboram, evidenciando que muitas empresas conquistam novos clientes, perdem muitos deles e acabam tendo um alto índice de rotatividade de clientes. Esta visão de marketing é desnecessariamente restritiva e potencialmente esbanjadora. É desnecessariamente restritiva porque empresas se beneficiam criando valor para clientes como também atraindo novos clientes. Supondo igualdade em atratividade de cliente, para uma empresa que atrai 100 clientes novos e perde 20 clientes existentes para um ganho líquido de 80 clientes é melhor que para a empresa que atrai 130 clientes novos, mas perde 60 para uma rede de 70 clientes ganhos (Berry, 2002).

Um modo de definir quando se desenvolveu um relacionamento é aferir quantas vezes um determinado cliente fez compras na mesma empresa. Caso tenham ocorrido várias compras contínuas ou exista um contrato em vigência por um determinado período de tempo, pode-se dizer que foi desenvolvido um relacionamento com esse cliente. E é claro que compras regulares realizadas por um cliente podem ser um sinal do desenvolvimento de um relacionamento entre a empresa e esse cliente (GRÖNROOS, 2003, p.49).

Segundo Baker, Buttery e Richter-Buttery (1998), em alguns mercados, o relacionamento entre compradores e vendedores representa um elemento chave. Há vantagens quanto à construção de relacionamentos que incluem:

1. O aumento de oportunidades para a comunicação efetiva com o cliente;
2. Por meio de comunicação mais efetiva e penetrante, é possível construir relações e laços mais fortes com clientes;

3. Os fatores 1 e 2 permitem melhores *insights* para as necessidades de cliente em termos de atributos tangíveis do produto e serviços associados;
4. Os fatores 1, 2 e 3 melhoram o processo de marketing e a habilidade de uma empresa para oferecer melhor valor e serviço ao cliente.

Gummesson (2002, p. 40) afirma que “o marketing de relacionamento total é uma síntese de várias contribuições de marketing, teorias e práticas de administração.

Marketing de relacionamento total é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que marketing é encaixado no gerenciamento total das redes de organizações de venda, no mercado e na sociedade. As relações são de ganha-ganha, dirigidas no longo prazo com clientes individuais e, é criado valor juntamente entre as partes envolvidas. Transcende os limites entre funções de especialista e disciplinas. (GUMMESSON, 2002, p.39).

De acordo com Berry (2002), as empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais, inferindo-se que atrair novos clientes deveria ser visto como um objetivo intermediário. Nesta mesma linha de pensamento, Aaker (2007) sustenta que empresas preocupadas com o desenvolvimento de relacionamentos entendem os clientes de forma aprofundada. Elas geram uma experiência plausível em níveis variados, buscando superar os benefícios funcionais para oferecer benefícios emocionais, sociais e auto-expressivos.

No atual contexto em que o indivíduo se torna mais exigente, o marketing deve aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante com clientes e potenciais clientes. Kotler e Keller (2006) asseguram que há duas formas de fortalecer a retenção do cliente. A primeira é criar elevadas barreiras para impedir a mudança, isto é, elevando o grau de satisfação do cliente. A segunda trata-se de reagir às reclamações com rapidez e construtivamente, como por exemplo, por meio de formulários de sugestões, sites e endereços eletrônicos que permitam uma comunicação bilateral rápida.

Para Bretzke (2000, p.13-16), a verdadeira vantagem competitiva surge quando o canal de relacionamento se prontifica em atender as solicitações dos clientes, em tempo hábil, por telefone, Internet, ou qualquer outro meio focalizado em suas necessidades antes, durante e após a venda e entregando soluções customizadas. De acordo com Mckenna (1997, p. 33), “para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira”. Ami e

Narus (1998) argumentam que “a essência de todo trabalho próspero se dá no cultivo de relacionamentos que possuem duas características essenciais: confiança e comprometimento”.

2.2.1 Confiança e Comprometimento

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 17) definem confiança como “as expectativas armazenadas pelo consumidor de que o fornecedor de serviço é digno e pode ser confiável na entrega de suas promessas”. Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 23), a confiança ocorre quando “uma das partes acredita na fidedignidade e integridade do parceiro de permuta, resultando em convicções sólidas”. Para Ganesan (1994, p. 3), “um aspecto importante da definição de confiança é a disposição de trocas entre as partes em que há uma crença, um sentimento ou uma expectativa entre as partes que resulta em competência e credibilidade”.

A definição de confiança reflete dois componentes distintos: (1) credibilidade, a qual é baseada na crença do comprador de que o vendedor necessita de competência para executar o trabalho eficazmente e de forma confiável; e (2) benevolência, na qual o comprador acredita que o vendedor tem intenção e motivos vantajosos para o comprador no caso do surgimento de novas condições em que a confiança ainda não foi conquistada (GANESAN, 1994, p. 3).

De acordo com Bretzke (2000), o relacionamento é construído pela confiança e percepção de proximidade entre fornecedor e cliente. Moorman, Despondé e Zaltman (1993) ressaltam que os componentes convicção e intenção comportamental devem estar presentes para a confiança existir. Acreditar que um parceiro é confiável e estar pouco disposto em confiar neste parceiro, significa que a confiança é limitada. Já a caracterização do comprometimento se exprime por meio de ações cooperativas que significam fazer de tudo para não desgastar o relacionamento e, sim, criar bases sólidas para fortalecê-lo (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem compromisso como “uma troca em que um parceiro acredita que manter uma relação contínua com outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-la, isto é, a parte comprometida acredita que vale a pena assegurar a relação por tempo indeterminado”. Os autores acreditam que a confiança diminui a incerteza do parceiro na tomada de decisão, pois o parceiro acredita e confia na palavra do outro. De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), o compromisso refere-se a uma promessa

implícita ou explícita da continuidade do relacionamento, chegando a atingir o nível mais alto de satisfação entre os parceiros. Portanto, a convicção de compromisso só existe quando a relação é considerada importante. “Estabelecer compromisso é essencialmente uma forma de comunicar os recursos e as intenções da empresa sem margem para equívocos” (PORTER, 2004, p.104).

Peppers e Rogers (1994, p.52) afirmam que “um dos elementos indispensáveis de atendimento das necessidades de qualquer cliente individual é conquistar a cooperação desse cliente”. Gummesson (2005) recomenda que se a relação é importante e há dependência dela, o comprometimento é necessário para a continuidade da mesma. Três níveis de dependência e comprometimento foram propostos por Berry e Parasuraman apud Gummesson no marketing de serviços (2005, p. 40) sendo:

No nível 1, os consumidores são atraídos principalmente por preços baixos. O efeito dessa atração será rapidamente desfeito se os competidores também baixarem os preços. O nível 1 é facilmente copiável. No nível 2, a relação se aprofunda. Não há somente uma relação baseada no preço, mas também na comunicação com o consumidor que pode consistir em contato face a face ou correspondência direta endereçada de modo personalizado. O nível 3 acrescenta uma dimensão estrutural, o que significa que as partes uniram recursos e estão muito comprometidas em fazer o relacionamento funcionar.

Ao desenvolver a escada do relacionamento, conforme ilustra a figura 1, Payne et al. (1995), apud Hooley, Saunders, Piecy, (2005) identificaram seis estágios na construção do relacionamento. O ponto de partida de seu estudo é tornar o cliente potencial em um cliente efetivo, partindo do princípio da conquista do cliente. Em seguida, a pretensão é tornar o consumidor que faz compra ocasionalmente a fazê-la repetidamente. Sendo assim, a ênfase é assegurar um relacionamento contínuo no longo prazo. O fato de os clientes terem uma atitude ambivalente ou neutra com a empresa faz com que o marketing de relacionamento procure converter os clientes em apoiadores da empresa, que têm sentimentos concludentes para ela, ou em defensores, que a recomendam ativamente para outros indivíduos. No nível mais alto da escada está o parceiro, neste nível, clientes e fornecedores trabalham em cooperação para o benefício mútuo. Portanto, o objetivo do marketing de relacionamento é fazer com que os clientes subam até o topo da escada.

Cabe ressaltar que nem todo cliente vale o mesmo nível de esforço necessário para movê-lo escada acima. Para firmar um relacionamento é essencial estabelecer o que cada parte ganhará ou poderia ganhar com esse relacionamento.

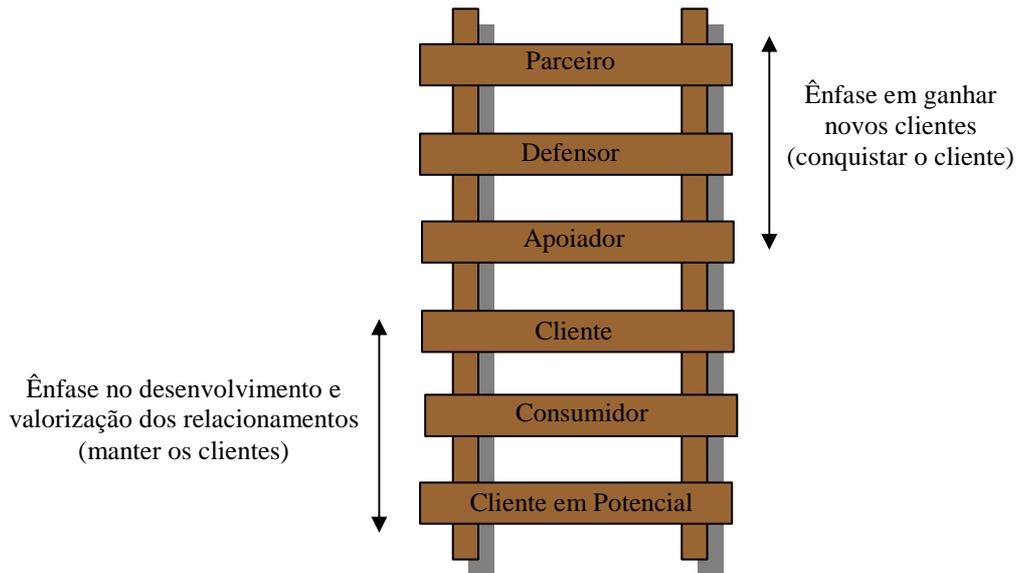


FIGURA 1– A Escada do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Payne, Christopher, Clark e Peck (1995), *Relationship Marketing for Competitive Advantage* apud Hooley, Saunders, Piecy (2005, p. 335).

Gummesson (2005, p. 36) orienta que:

Um relacionamento não deve ser mantido se não funcionar bem. Os relacionamentos de longa duração e a atenção com o consumidor não são o mesmo que admitir clientes sob custódia geriátrica dos fornecedores, anexando-os a camas e mantendo-os vivos com aparelhos. Os relacionamentos não devem necessariamente ser quebrados só porque há algum conflito – geralmente, podem ser restaurados e melhorados, ou podem ser a melhor opção para as partes, apesar dos conflitos. O começo de um relacionamento geralmente é romântico e apaixonado. E quando a fase da paixão enfraquece é que o trabalho real de construir o relacionamento começa.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 684) afirmam que “os clientes que se engajam na prática da **compra com base no relacionamento** limitam sua escolha a um único fornecedor e dependem dele para satisfazer suas necessidades referentes a um produto ou serviço”. Hooley, Saunders e Piecy (2005) salientam ainda que os clientes que estão com a empresa há mais tempo tendem a comprar mais e indicam a empresa a amigos e colegas. Portanto, o desafio está em tornar-se a empresa preferida do cliente.

2.2.2 Satisfação de Clientes

O conceito de satisfação do consumidor ocupa uma posição central no pensamento e prática de marketing. Satisfação é o principal resultado das atividades de marketing e serve para unir processos que culminam em compra e consumo com fenômenos de pós-compra como atitude de mudança, compra repetida e lealdade da marca. O conceito central é refletido por sua inclusão dentro do conceito de marketing em que são gerados lucros pela a satisfação de necessidades e desejos do consumidor (CHURCHILL e SURPRENAN, 1982).

Para Zeithaml (1988), a satisfação é um estado bastante temporal de experiências repetidas para o consumo contínuo e que reflete como o produto ou serviço cumpriu seu propósito. Oliver (1999, p.33) corrobora fundamentando satisfação como “algo prazeroso”. Ou seja, o consumidor tem a sensação de ter tido suas necessidades e desejos satisfeitos. Para este autor, a ocorrência repetida e cumulativa de satisfação torna o consumidor leal. Essa visão destaca aspectos emocionais de julgamento do consumidor devido a experiências passadas com determinado produto ou serviço e de expectativas ao formar opiniões sobre o desempenho antecipado de um produto. Segundo Churchill e Surprenan (1982), um indivíduo cria expectativas para confirmar se o desempenho de um produto é como se esperava. Quando o desempenho de um produto é menor do que o que se esperava, ocorre a desconfirmação negativa ou insatisfação. Neste caso, o grau de insatisfação é maior do que o custo da mudança de fornecedor, produto ou serviço, o cliente muda e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa virtualmente impossível (PEPPERS e ROGERS GROUP, 2004). Por outro lado, se o desempenho do produto é melhor do que o esperado surge então, a desconfirmação positiva ou satisfação. Portanto, a satisfação resulta na compra e uso decorrente da comparação entre as expectativas iniciais em relação aos custos da compra e desempenho do produto ou serviço (OLIVER, 1980; CHURCHILL e SURPRENAN, 1982; KOTLER E KELLER, 2006).

Lovelock e Wright (2006) orientam que é importante medir os níveis de satisfação do cliente, principalmente em setores altamente competitivos. Segundo estes autores, clientes ocasionalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos pelos concorrentes. Farris et al. (2007) sustentam que a satisfação do cliente fundamenta-se em dados de pesquisa apresentados em forma de classificação, como mostra o exemplo da figura 2, e pode ter um efeito poderoso quando os funcionários se concentram em satisfazer as expectativas dos clientes. Além disso, os autores alertam que o declínio das classificações é sinal de problemas que podem afetar as vendas e a lucratividade das empresas.

Muito Insatisfeito	Parcialmente insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Parcialmente satisfeito	Muito Insatisfeito
1	2	3	4	5

FIGURA 2 – Medidas de Satisfação

Fonte: Adaptado de Farris et al. (2007, p. 53).

Lovelock e Wright (2006, p. 114) enfatizam que “os resultados dessas pesquisas de satisfação podem ser utilizados para estimar o número de clientes fiéis possuídos por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir.” E ainda, de acordo com Farris et al. (2007), outra métrica importante relacionada com a satisfação é a disposição do cliente para recomendar. Isto é, o cliente satisfeito geralmente recomenda a empresa, o produto ou serviço, para familiares e amigos.

Segundo Lovelock e Wright (2006, p.116), “clientes inteiramente satisfeitos acreditam que uma empresa compreende e atende suas preferências, necessidades, expectativas e problemas pessoais”. Consequentemente, a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de fidelidade, assim, clientes altamente satisfeitos propagam informações positivas sobre a empresa, minimizando custos para atrair novos clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Kotler e Keller (2006, p. 144) corroboram essa idéia afirmando que “um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção às marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço”.

Kristensen, Martensen, Gronholdt (1999, grifo nosso), afirmam que a satisfação do cliente é um assunto fundamental para toda empresa que deseja aumentar o valor de ativos de clientes e criar um desempenho empresarial melhor. Para aumentar o valor de ativos de clientes, a satisfação do cliente deveria ser medida e administrada. Os autores acreditam que o efeito de qualidade percebido em satisfação de cliente difere para categorias distintas de produto e que o processo de satisfação é principalmente determinado por: (1) **preço**: a pressão econômica do produto nos orçamentos de uma pessoa. Altos preços, outras coisas consideradas iguais ao produto causam pesadas taxas para o cliente que resultam em um risco financeiro para o cliente; (2) **complexidade**: é difícil avaliar a qualidade atual do produto quando o produto é complexo, o produto é muito técnico; faltam medidas objetivas de qualidade; o produto não é puro – pode ser por exigir um conhecimento técnico especial para avaliar a qualidade ou porque é difícil para registrar a qualidade; (3) **Significado do valor**:

Como o produto é prestigioso para o cliente em relação ao seu ambiente social. O status do cliente é refletido pelo produto.

2.2.3 Valor para o Cliente

Para Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a base essencial para toda a atividade de marketing é o valor para o cliente. Grönroos (2004) salienta que valor é considerado como sendo um importante componente de marketing de relacionamento e da habilidade de uma companhia para fornecer valor superior a seus clientes e é considerado uma das estratégias mais prósperas dos anos noventa. Esta habilidade se tornou um dos meios de diferenciação e a chave para o enigma de como criar vantagem competitiva sustentável. Diferenças em valores pessoais, necessidades e preferências como também em termos de habilidade financeira conduz indivíduos diferentes a celebrarem percepções diferentes do que um produto oferece (GOUNARIS, TZEMPELIKOS e CHATZIPANAGIOTOU, 2007). Além disso, “a qualidade dos relacionamentos e a reputação da empresa podem ser muito mais difíceis de copiar por parte dos concorrentes do que atributos de produtos, ofertas especiais ou promoções limitadas” (HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005, p. 426). Desta forma, percebe-se que as empresas devem dispensar atenção para o reconhecimento do valor inerente às atividades de retenção de clientes.

Com base nesse direcionamento, torna-se conveniente retomar algumas das principais definições de valor encontradas na literatura. Segundo Woodruff (1997, p. 142), valor para o cliente “é a preferência percebida para avaliação nos atributos do produto, atributos de desempenho e consequências que surgem da facilidade do uso (ou interrupção) alcançando as metas e propósito do consumidor em situações de uso”. Para Ami e Narus (1988), valor é o preço que o cliente paga pela aquisição de algo. Zeithaml (1988) ressalta que o valor é resultante da avaliação total do cliente em relação à utilidade de um produto ou de um serviço com base na percepção do que é recebido (benefícios) em contraposição ao que é dado em troca (custos), no processo de compra ou de consumo. Os Benefícios incluem a utilidade intrínseca e extrínseca provida pela relação contínua e os custos incluem sacrifícios monetários e não monetários como, por exemplo, tempo e esforço (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002). De forma similar, Churchill e Peter (2003, p. 13) afirmam que “valor para o

cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los”.

De acordo com Webster (2004), a criação de valor para o consumidor ocorre quando os benefícios para o consumidor, associados a um produto ou serviço, excedem o custo do ciclo de vida da oferta para o consumidor. Benefícios são tornados tangíveis pelo consumidor através do aumento das unidades vendidas ou do aumento das margens; custo do ciclo de vida inclui custo de pesquisa, custo de operação, custo da venda e preço da compra. Sendo assim, Zeithaml (1988) sustenta que estratégias baseadas em valor do cliente, padrões e percepções, desencadearão recursos mais efetivos para melhor satisfazer as expectativas dos clientes.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 83) asseguram que três elementos estão associados ao valor quanto ao atendimento que os clientes buscam ao adquirirem um produto ou serviço: (1) aconselhamento e ajuda pré-compra; (2) aconselhamento e ajuda pós-compra, na manutenção do valor de uso do produto; (3) Garantia contra o risco de uma compra equivocada, com a possibilidade de reembolso ou troca da mercadoria.

Os serviços pré e pós-compra e a garantia de compra são os benefícios ou valores que basicamente todos os clientes buscam em determinada situação. Os compradores também podem aspirar por uma transação personalizada, ou seja, podem desejar um serviço sob medida que se adapte a sua situação individual e uma relação interpessoal agradável, dado que o que um cliente valoriza em um produto ou serviço pode não ser valorizado por outro cliente. Consequentemente, um produto ou serviço é mais versátil se for capaz de gerar valores múltiplos, para satisfazer a clientes diferentes (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), a oferta de valor tem duas dimensões, a eficiência e a eficácia. A eficiência é o custo mínimo medido em dinheiro, tempo e esforço físico para receber esse valor. A eficácia é a capacidade que um produto ou serviço tem de satisfazer as necessidades e desejos do cliente. Se a oferta de uma empresa satisfaz muito bem às necessidades e aos desejos de um cliente e se, ao obter e utilizar essa oferta, o cliente suscitar o mínimo possível de recursos (medidos em tempo, dinheiro e esforço físico), então eficácia e eficiência estão sendo articuladas para oferecer o melhor valor para o cliente, como mostra a figura 3.

		Eficiência (conservação de recursos)	
		Baixa	Alta
Eficácia (satisfação do desejo/ necessidade)	Alta	Valor de eficácia	Melhor valor
	Baixa	Valor ruim	Valor de eficiência

FIGURA 3 – Dimensões da Oferta de Valor

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p.717)

2.2.4 Lealdade

De acordo com Day (2000, p. 128), “Os relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los, copiá-los ou deslocá-los”. Com base nessa premissa, esta seção enfoca o construto lealdade para melhor compreensão de seu significado, como pode ser alcançada e como pode criar vantagem no relacionamento entre fornecedor e comprador.

Para Oliver (1999, 34), a lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca. Nesta mesma linha de pensamento, Day (2001, p. 154) afirma que a lealdade “é mais que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas frequentes a uma loja. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa” (DAY, 2001, p.154). Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 692) asseguram que “os resultados da compra com base no relacionamento bem-sucedido são a lealdade ao fornecedor, o aumento nas compras, a disposição de pagar mais, a comunicação boca-a-boca proativa e a boa vontade e o patrimônio líquido do cliente”.

No marketing de relacionamento, a lealdade dos empregados também é essencial para manter uma forte cultura para promover a entrega de valor superior e construção de um relacionamento de longo prazo com os consumidores. “Os relacionamentos que agregam valor para os clientes exigem alguma forma de interação personalizada” (DAY, 2001, p.152). Neste contexto, a personalização significa uma atitude concludente dos funcionários em relação aos clientes. Os clientes desejam ser tratados de forma cortês e agradável e esperam

ser atendidos com prontidão na hora da compra. Sendo assim, empresas que possuem funcionários com bastante habilidade interpessoal e facilidade de socialização tendem a obter grande lealdade por parte dos clientes. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). “O resultado é uma base de clientes intensamente leal, que falará sobre a marca e a experiência não apenas àqueles que fazem parte do clube, como também aos que deveriam fazer” (AAKER, 2007, p.175).

Dick e Basu (1994) salientam que embora a maioria das pesquisas em marketing tenha focalizado a lealdade como um pacote de bens comprados com frequência (lealdade da marca), o conceito de lealdade também é importante para bens industriais (lealdade do vendedor), serviços (lealdade de serviço) e estabelecimentos de varejo (lealdade da loja). A figura 4 classifica o conceito de lealdade desenvolvido por Dik e Basu (1994), em que a atitude do cliente em relação à marca está relacionada com o comportamento de recompra da marca em dois níveis – alto e baixo cada um, e que conduz a quatro condições específicas referentes à lealdade.

		Comportamento	
		Alto	Baixo
Atitude	Alta	Lealdade	Lealdade Latente
	Baixa	Lealdade Espúria	Ausência de Lealdade

FIGURA 4 – Tipos de Lealdade
Fonte: Dick e Basu (1994, p.101)

A **lealdade**, considerada como preferida entre as quatro condições, significa uma equivalência favorável entre atitude relativa do cliente e sua repetição de compra. A atitude relativa sugere que a lealdade pode ser alcançada tanto em baixo quanto em alto nível de forte comportamento e como objetivo, busca prover consumidores que percebem diferenças significantes entre marcas competitivas. Sendo assim, nota-se que a lealdade pode ocasionar o favorecimento da empresa devido ao comprometimento do cliente em manter relacionamentos de troca (DICK e BASU, 1994, grifo nosso). A baixa atitude relativa acompanhada por alta recompra é caracterizada como **lealdade espúria ou falsa** devido a influências comportamentais atitudinais (DICK e BASU, 1994, grifo nosso). De acordo com Wyner (1999), medidas atitudinais de lealdade são usadas para captar preferências que não são diretamente traduzidas em comportamento. Por exemplo, a pessoa pode preferir uma marca

particular, mas constantemente compra produtos concorrentes em promoções especiais. Outras restrições como disponibilidade de produto ou sazonalidade podem limitar a pessoa na compra de marcas preferidas. Percebe-se que a repetição de compras neste caso, não implica lealdade, ou seja, segundo Dick e Basu (1994), é semelhante à noção de inércia em que um consumidor percebe uma pequena diferenciação entre marcas em uma baixa categoria de envolvimento e repete a compra com base nas circunstâncias, como por exemplo, familiaridade com a marca/produto/serviço, negócios ou por conveniência.

Uma atitude relativa alta com baixa repetição de compra reflete uma **lealdade latente**. Isto é provável devido a um ambiente de mercado em que há influências atitudinais em que normas subjetivas e efeitos situacionais não influenciam a ação do comportamento de compra repetitivo.

Uma baixa atitude relativa combinada com uma baixa repetição de transações significa **ausência de lealdade**. Isto poderia acontecer sob uma variedade de cenários de mercado. Primeiro, uma baixa atitude relativa poderia ser o indicativo de uma recente introdução e/ou inabilidade de comunicar vantagens distintas. Este poderia ser o caso de uma nova marca farmacêutica, cuja eficácia ainda será experimentada junto com fraquezas de um plano de comunicação adotado. Segundo, baixa atitude relativa pode ser devido à dinâmica de um mercado competitivo onde a maioria das marcas é vista como semelhante. Logo, um gerente pode achar que é impossível criar lealdade devido a exigências situacionais ou normas sociais.

Uma alta atitude relativa contribui significativamente para a manutenção a longo prazo de lealdade. Consequentemente, a identificação das causas de prováveis antecedentes poderá impactar o consumidor a repetir ações de compra com base no forte relacionamento e isto torna-se vital para se compreender e administrar um processo subjacente (DICK e BASU, 1994, p.102).

Zeithaml e Bitner (2003) explicam que os clientes comprometidos com marcas específicas de produtos ou de serviços são menos suscetíveis a mudanças de marcas. No caso de serviços, as autoras julgam que os clientes são mais leais, devido à dificuldade de obtenção de informações e de serviços substitutos ou de alternativas que superem os serviços atuais. Farris et al. (2007, p. 57) acrescentam que “a lealdade também dará aos fornecedores tempo para reagir a uma ameaça competitiva. Os clientes permanecerão com eles enquanto enfrentam essa ameaça”.

Oliver (1999, grifo nosso) propõe quatro etapas de categorias, que, em conjunto, caracterizam a lealdade do cliente. Na opinião deste autor, os consumidores são teorizados para se tornarem leais, primeiramente, dentro um senso cognitivo, depois em um senso

afetivo, em seguida, de uma maneira conativa e, finalmente, de uma maneira comportamental na qual é descrita como “inércia de ação”. A sequência de como a lealdade do cliente é alcançada, pode ser vista a seguir:

1. **Cognitiva** – o atributo da marca – a informação disponível ao cliente indica que uma marca é preferível entre outras alternativas. Nesta fase a lealdade é baseada na crença em uma única marca.
2. **Afetiva** – trata-se de uma preferência ou atitude positiva para a marca. A lealdade afetiva se desenvolve a partir de contínuas experiências de satisfação.
3. **Conativa** – refere-se à intenção de compra. Normalmente, é influenciada por episódios positivos de compra. Insinua um compromisso para reaquisição de uma marca específica.
4. **Inércia de ação** – sustenta que as intenções de compra são convertidas em ações de compra.

De acordo com Day (2001), a vantagem no relacionamento é fortalecida por um ciclo virtuoso de lealdade, como mostra a figura 5. Isto é, a empresa que oferece valor superior ao cliente, conseqüentemente, aumenta a satisfação dele.

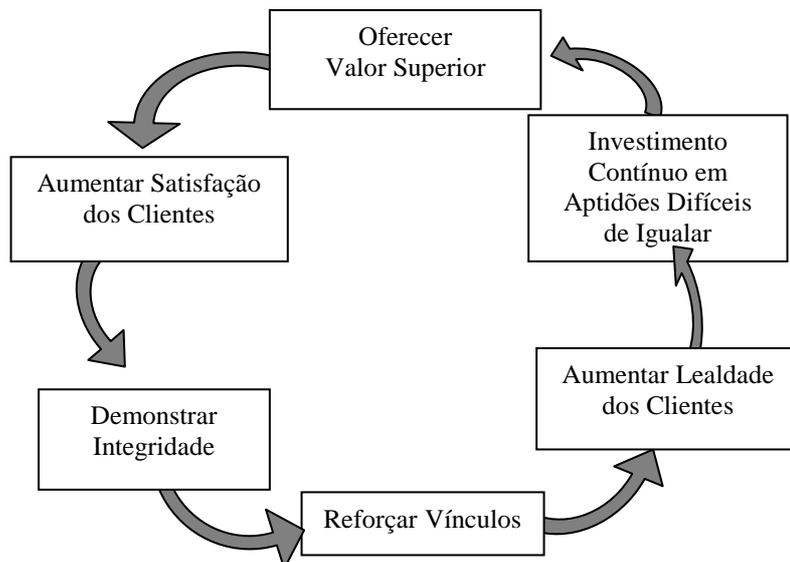


FIGURA 5 – O Ciclo Virtuoso da Lealdade

Fonte: Adaptado de Day, 2001, p. 150

Ao conquistar a satisfação plena do cliente, este estará aberto a se esforçar em reforçar seus laços com a empresa. A aproximação destes laços torna mais forte os sentimentos de lealdade e a equidade do relacionamento criado, permitindo assim, que a empresa possa desenvolver informações e habilidades exclusivas para o cliente. Portanto, quando não existe um círculo virtuoso, as vantagens geralmente têm vida curta. Frequentemente trata-se apenas

de esforços tradicionais de marketing, como ações de curto prazo, como por exemplo, brindes ou descontos únicos para clientes fiéis (DAY, 2001).

2.2.5 Benefícios do Marketing de Relacionamento para os clientes

Com relação aos serviços, Zeithaml e Bitner (2003, p.140, grifo do autor) afirmam que “a construção e a manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios *clientes* são os beneficiados dessas associações de longo prazo”. As autoras apontam três tipos de benefícios peculiares aos relacionamentos de longo prazo, que são: (1) benefícios de confiança, que correspondem aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução de ansiedade e conforto decorrente de saber o que esperar. Ter a certeza de que o fornecedor conhece as preferências de seus clientes, equacionado com isto, preocupações com a qualidade de vida, tempo e dinheiro, leva o cliente a investir no relacionamento; (2) benefícios sociais, refere-se ao desenvolvimento de um senso de familiaridade ao longo do tempo e até mesmo um relacionamento social com seu prestador de serviços. Esses tipos de relacionamentos pessoais tornam menos prováveis as chances dos clientes mudarem de fornecedor, mesmo que conheçam um concorrente que possam ter melhor qualidade ou preços mais baixos e; (3) benefícios de tratamento especial que compreendem situações como receber preços ou condições especiais ou obter tratamento individual. “Os benefícios de tratamentos especiais, embora importantes, são menos importantes que os outros tipos de benefícios recebidos nos relacionamentos de serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003, p.142).

Em uma linha de pesquisa semelhante à de Zeithaml e Bitner, Churchill e Peter (2003) enfatizam que a disposição dos clientes para realizar compras só acontecerá se os benefícios das trocas excederem os seus custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com as outras opções disponíveis. Sendo assim, estes autores sugerem quatro tipos de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e, ainda, apresentam quatro tipos de custos que influenciam as avaliações dos clientes, sendo: (1) Os benefícios funcionais que se referem aos benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços como, por exemplo, os serviços de saúde que podem curar doenças e deixar o corpo sadio; (2) os benefícios sociais que são as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços; (3)

os benefícios pessoais, que são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos ou pelo recebimento de serviços e (4) benefícios experimentais, que refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços. Os custos incluem: (1) custos monetários, que se referem à quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços; (2) custos temporais, que trata do tempo gasto comprando e que poderia ser utilizado para atividades mais agradáveis; (3) custos psicológicos, que envolvem a energia e tensão mentais envolvidas em fazer compras importantes e aceitar os riscos de produtos e serviços que não tenham o desempenho esperado e (4) custos comportamentais, associados ao comportamento físico requerido para comprar produtos e serviços, como por exemplo, estacionar em lugares afastados, ficar de pé por um período longo de tempo.

2.2.6 Estratégias de Marketing de Relacionamento

Ferrel e Hartline (2006, p. 127) ressaltam que a criação de valor é a meta do gerenciamento com o consumidor, ou *Customer Relationship Management* (CRM). Os autores definem CRM como:

Um processo holístico de identificação, atração, diferenciação e retenção dos consumidores. Envolve mais do que simplesmente ouvir os consumidores ou oferecer-lhes produtos e serviços melhores. Significa integrar toda a cadeia de suprimentos de uma empresa para criar valor para o consumidor a cada passo, seja por meio de aumento de benefícios, seja de custos mais baixos. Resulta em maiores lucros devido ao incremento dos negócios com a base de consumidores da empresa.

Para Gummesson (2005, p. 22), “CRM são os valores e estratégias do *marketing* de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.” Segundo Kotler e Keller (2006, p.151), o CRM “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Para estes autores, o CRM favorece a entrega de um excelente atendimento ao cliente, em tempo real. Isto é, com uma base de conhecimento eficaz sobre cada cliente, a empresa pode agregar valor para os clientes customizando seus produtos, serviços e comunicação, tornando-se mais lucrativa.

Segundo Peppers e Rogers Group (2004, p. 75), “A idéia do CRM é estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente”. Bretzke (2000 p.32) sustenta que “o valor estratégico de um CRM é difícil de ser medido a priori, mas fica fácil de ser justificado quando se avaliam os benefícios em potencial, que são”:

1. Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
2. registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando está ocorrendo por qualquer meio;
3. aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
4. aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
5. racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o telemarketing e a Internet;
6. aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio da customização em massa;
7. diferenciar seus produtos e serviços dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
8. estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing mix;
9. diminuir os custos da venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

De acordo com Peppers e Rogers Group (2004), uma das características mais importantes para a implementação de CRM em empresas de pequeno e médio porte é o envolvimento da alta gestão, porque nem sempre os gestores estão dispostos a mudar sua forma de administrar ao longo de tempo, ou, em alguns casos, não percebem o benefício do envolvimento de todos na implementação do CRM. Os autores também destacam que a questão da disponibilidade e utilização dos dados dos clientes devem ser consideradas, porque em pequenas e médias empresas, muitas vezes falta uma cultura em manter registros de dados e, sobretudo, o hábito de usar essa informação em favor de melhores negócios com os clientes.

Peppers e Rogers Group (2004) ressaltam que praticar o relacionamento com os clientes de maneira formal é fundamental, pois, na prática, as pequenas e médias empresas têm na estratégia de relacionamento com clientes, talvez, a única área onde possa competir em pé de igualdade ou de superioridade, com as grandes empresas do mercado. Além disso, os clientes poderão receber os seguintes benefícios: acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes.

Conforme Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė (2008), os clientes são considerados importantes e lucrativos ao ajudarem popularizar a empresa, sua atividade e oferta de produtos ou fornecimento de serviços. No entanto, uma estratégia bem planejada para garantir o gerenciamento de clientes é necessária, caso ocorra má interpretação, para levar o cliente a ser mais indulgente se este não estiver completamente satisfeito com a qualidade dos serviços ou produtos. Devido a tal situação, ambas as partes podem ganhar, quando: (1) o cliente adquire um serviço ou produto de qualidade; (2) a organização adquire lucro e tem clientes confiáveis; (3) pode ser mais fácil para uma organização e mais apropriado servir um cliente quando ele é conhecido e quando suas necessidades também são de conhecimento da empresa. A figura 6 apresenta o esquema de marketing de relacionamento, a qual evidencia sua importância em CRM.

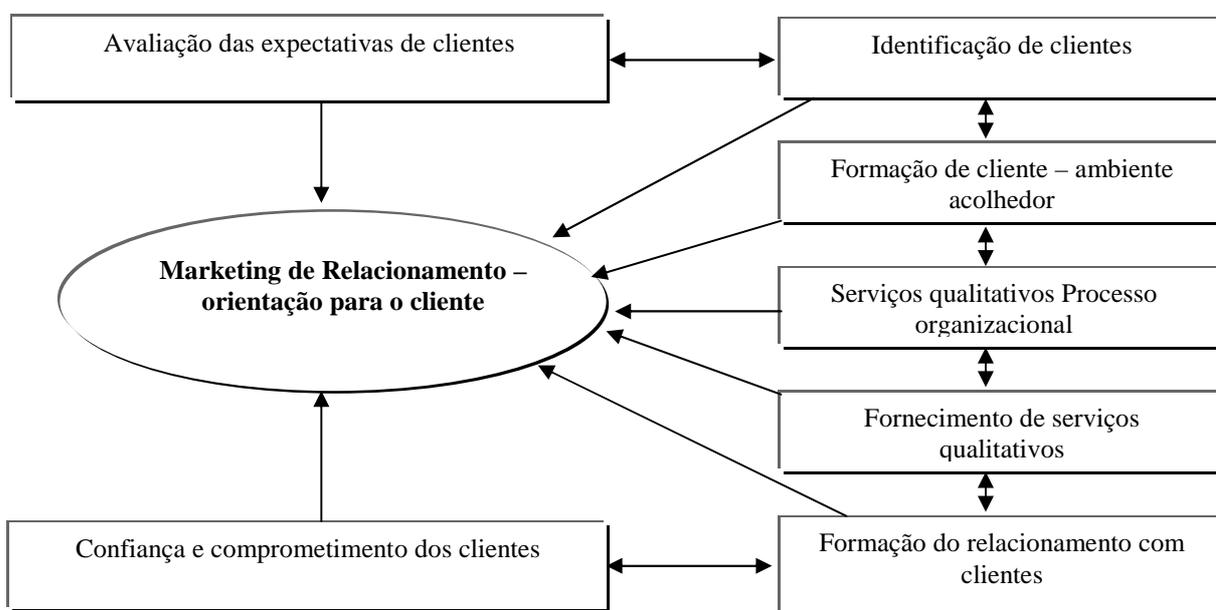


FIGURA 6 – Coerência do Marketing de Relacionamento e Elementos do CRM

Fonte: Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė. The model of creation of Customer Relationship Management (CRM) System (2008, p.53).

Vale salientar que o CRM não evidencia apenas os consumidores finais. Ao contrário, envolve vários *stakeholders* diferentes, como:

1. O gerenciamento do relacionamento com os empregados, principalmente em empresas prestadoras de serviço, nas quais, sob o ponto de vista do consumidor, os empregados são o serviço;
2. os parceiros da cadeia de suprimentos, seja como for, são cruciais para a satisfação dos consumidores;

3. os parceiros laterais – órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos ou empresas facilitadoras que fornecem bens e serviços que ajudam uma empresa a atingir suas metas;
4. os consumidores, usuários finais, sejam eles, consumidores organizacionais, sejam consumidores individuais (FERREL e HARTLINE, 2006).

A estratégia de marketing de uma organização retrata como a empresa utilizará suas forças e capacidades para satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, podendo incluir atividades combinadas à manutenção de relacionamentos com outros *stakeholders*, como colaboradores da cadeia de suprimentos (FERREL e HARTLINE, 2006). Zeithaml e Bitner (2003) asseguram que algumas estratégias e táticas específicas utilizadas por empresas constroem relacionamentos e mantêm clientes. As autoras destacam que as estratégias de retenção bem sucedidas são fundamentadas em três pilares: (1) uma base sólida de serviços de qualidade e satisfação de clientes para construí-la ao longo do tempo; (2) de mercado, ou seja, agrupamento de clientes que compartilham características comuns, as quais são relevantes para a empresa identificar com quem quer desenvolver relacionamentos e (3) monitoramento e avaliação da qualidade do relacionamento ao longo do tempo, isto é, devido a dificuldade de se reterem clientes em um mercado competitivo, torna-se fundamental que a empresa esteja respaldada em pesquisa com clientes atuais para identificar suas percepções e satisfação acerca dos serviços oferecidos e um banco de dados bem detalhado de clientes ativos.

Berry (2002) sugere uma relação possível de cinco estratégias independentes de marketing de relacionamento, a serem consideradas no desenvolvimento de um plano de marketing de relacionamento que podem ser usadas por uma empresa de forma simultânea, que são:

1. Estratégia de “*core service*” – o *core service* ideal é o que atrai novos clientes através da especificidade no atendimento de suas necessidades, consolidando negócios de qualidade entre múltiplas partes e natureza de longo prazo. Fornece uma base para a venda de serviços adicionais com o passar do tempo;
2. Customização do relacionamento – pela sua natureza, as empresas de serviços proporcionam a oportunidade de customização do relacionamento, por meio de conhecimento, das características específicas e das necessidades de cada cliente em particular. De posse desses dados, as empresas de serviços podem atender, com maior precisão, as necessidades individuais de seus clientes, evitando, assim, que estes busquem pelos serviços de outros fornecedores. As possibilidades para a customização do relacionamento são consideráveis,

especialmente quando as habilidades de serviços pessoais são combinadas com dados eletrônicos;

3. Aumento de oferta de serviços - o aumento da oferta de serviços envolve oferecer serviços adicionais como diferencial competitivo. Neste caso, a oferta de serviços deverá ser diferenciada e significativa, ou seja, deve ser genuína e não estar disponível para competidores, a fim de chamar a atenção do cliente e encorajá-lo à lealdade. Tendo ofertado os serviços complementares, o cliente percebe esse benefício e prefere fazer negócios com a empresa fornecedora;

4. Prêmio pelo relacionamento - outra opção estratégica de serviços é o prêmio pelo relacionamento que tem como base um preço melhor para os melhores clientes. Os clientes recebem um incentivo de preço para consolidar muito ou todos os seus negócios com o fornecedor. Esta estratégia visa fortalecer as relações além de buscar a lealdade do cliente. Contudo, Zeithaml e Bitner (2003) orientam que mesmo quando utilizados ampla e progressivamente como táticas de retenção, é preciso cuidado quando da implementação de programas de fidelidade baseados em premiações financeiras, visto que essas estratégias são estruturadas e não proporcionam vantagens generalizadas para uma empresa. Em geral, o prêmio pelo relacionamento é fácil de ser copiado pelos concorrentes e não permite a diferenciação da empresa no longo-prazo, caso não esteja combinado com outra estratégia de relacionamento; e

5. Marketing interno - a sustentação da estratégia de marketing de relacionamento de muitas empresas de serviço é o marketing interno. O empregado é visto como cliente e o trabalho como produto. As pessoas que compram bens e serviços no papel de consumidor são as mesmas pessoas que compram trabalhos. A atenção empregada na satisfação de clientes externos é, da mesma maneira, apropriada e necessária, no marketing interno (BERRY, 2002).

Bekin (2004, p.47) afirma que o objetivo do marketing interno ou endomarketing é:

facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor no mercado.

O marketing interno para atração, manutenção e motivação do pessoal reflete a qualidade nos serviços. Em essência, todas as ações dispensadas na satisfação das

necessidades e desejos de clientes externos devem ser atribuídas aos clientes internos (ZEITHAML e BITNER, 2003). Grönroos (2003, p. 48) salienta que o êxito do marketing de relacionamento “depende da intensidade das atitudes, do compromisso e do desempenho dos funcionários. Se eles não estiverem comprometidos em seus papéis como verdadeiros funcionários de serviço e não estiverem motivados para agir de um modo orientado para o cliente, a estratégia fracassará”.

Ferrel e Hartline (2006, p. 128) afirmam que “em mercados consumidores, uma das estratégias mais viáveis para construir relacionamentos com o consumidor é aumentar a participação do consumidor na empresa, em vez de aumentar a participação da empresa no mercado”. Esta estratégia implica a renúncia de velhas práticas usadas na conquista de novos clientes e no aumento de transações, para focar o atendimento pleno das necessidades dos clientes atuais. Grönroos (2003) argumenta, ainda, que deixar a posição de um membro de canal orientado para transação e passar para a condição de um gerente de relacionamento focado no aperfeiçoamento de valor pode gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que permanecerem seguindo a estratégia tradicional.

Para o sucesso da gestão do relacionamento com clientes, Grönroos (2003) sugere a implementação de três elementos táticos, que são:

1. Fazer contatos diretos com clientes e outros parceiros de negócios. Estes contatos se baseiam em uma ideia de cooperação e confiança. “Independentemente de quanto uma empresa possa se aproximar de uma situação em que conhece e trata os clientes como indivíduos, deve-se sempre usar contatos face a face com os clientes, ou meios fornecidos pela tecnologia de informação para chegar o mais próximo possível dos clientes” (GRÖNROOS, 2003, p. 47).
2. Montar um banco de dados cobrindo a informação necessária sobre clientes e outros. “Se esse banco de dados não existir, os contatos com os clientes serão geridos de uma maneira orientada para relacionamento apenas parcialmente. [...] Um bom banco de dados será um suporte efetivo para vendas cruzadas e a oferta de novos produtos” (GRÖNROOS, 2003, p. 47).

Um banco de dados que possa analisar a rentabilidade de clientes individualmente pode ser uma vantagem competitiva. Se for possível conhecer a rentabilidade por cliente, há uma chance de defender os melhores clientes e talvez até mesmo tomar os consumidores mais rentáveis dos concorrentes (FARRIS et al. 2007, p. 154).

Farris et al. (2007, p. 149) justificam que “a habilidade da empresa de contar clientes depende de os clientes individuais poderem ser identificados. Se os clientes não são identificáveis, as empresas só podem contar visitas ou transações”.

3. Desenvolver um sistema de serviço orientado para os clientes. O marketing de relacionamento bem sucedido requer que a geração de valor da empresa seja elaborada para atender as necessidades dos clientes, produzindo e entregando uma oferta total de serviços. “Os clientes têm de sentir que o tempo gasto no relacionamento com um fornecedor ou empresa de serviço não é desperdiçado. Tempo mal administrado cria custos extras para todas as partes envolvidas no relacionamento” (GRÖNROOS, 2003, p. 48).

Peppers e Rogers Group (2004) enfatizam que, nas pequenas e médias empresas, a informação costuma disseminar-se internamente com muita rapidez, conseqüentemente, exigem-se maiores cuidados adicionais na comunicação e no treinamento da equipe. Os autores justificam que o fato das pessoas receberem informalmente dados sobre os clientes e suas necessidades, acabam resistindo em criar um processo formal que vá tomar seu tempo para registrar e consultar informações que já possuem. Portanto, é indispensável demonstrar aos funcionários, os benefícios adicionais que surgirão desse compartilhamento de informações, como a redução do ciclo de vendas e um melhor aproveitamento das oportunidades, e ainda garantir que as equipes alimentem o sistema com dados corretos, mantendo as informações atualizadas.

Quando o foco está no cliente, cada cliente é único. Dessa forma, toda a comunicação é individual e bidirecional. Aprende-se com cada um dos clientes, através da retroalimentação (*feedback*), do diálogo. Na realidade o diálogo é incentivado, de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes (PEPPERS e ROGERS GROUP, p. 25-26, 2004).

Deshpande, Farley, Webster (1993) definem a orientação para o consumidor como o conjunto de crenças que põe os interesses dos consumidores em primeiro lugar, enquanto não excluem todos os demais *stakeholders*, como os acionistas ou proprietários, executivos, empregados, de forma a desenvolver um empreendimento lucrativo no longo prazo. Os autores veem a orientação para consumidor como sendo parte de um todo, mas muito mais fundamental, uma cultura corporativa. A base do conhecimento a respeito dos consumidores, suas características e preferências serão o centro do sucesso dos negócios no futuro. Uma vez

que os consumidores definem valor, as informações a respeito dos consumidores tornam-se recursos estratégicos críticos. Orientação para o consumidor, entretanto, é mais que um conjunto de crenças. Ela deve ser sustentada por um atualizado e acurado processo de informações a respeito das necessidades, desejos, preferências, hábitos de compra dos consumidores obtidos através do contato direto com eles (WEBSTER, 1994).

De acordo com Appiah-Adu (1997), a orientação para o mercado tem representado um paradoxo no campo do gerenciamento. Por mais de 40 anos, executivos têm exortado “estar perto do consumidor”, “pôr o consumidor no topo do organograma organizacional” e definem a proposta de um negócio como a criação e retenção de consumidores satisfeitos. Empresas mais bem equipadas para responder às necessidades do mercado e anteciparem-se às mudanças são mais capacitadas para atingir vantagem competitiva de longo prazo e rentabilidade superior. Conforme Slater e Narver (1995), orientação para o mercado é a cultura que (1) deposita a mais alta prioridade na criação e manutenção de um lucrativo valor superior para o consumidor, enquanto considera os interesses dos demais *stakeholders*; e (2) oferece normas de comportamento a respeito do desenvolvimento organizacional e da ação e resposta às informações de mercado. Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que a orientação para o mercado torna melhor o desempenho das empresas, acréscimo dos lucros e a ampliação da receita. Conforme estes autores, isso ocorre devido à capacidade da empresa, orientada para o cliente, ser capaz em satisfazê-los e mantê-los a longo prazo. Assim, a compra repetida denota eficiência em custo.

As organizações orientadas para o mercado se sobressaem na manutenção de seus clientes mais importantes. Suas estratégias enfatizam a adição de valor para o cliente através da ampliação de serviços, de incentivos e de interações sob medida que reflitam as diferenças no possível valor de cada cliente para toda a vida. A intenção é oferecer benefícios mútuos irresistíveis e reforçar suas conexões com seus clientes para que estes não as troquem por rivais. [...] A motivação para seguir essas estratégias sensíveis aos clientes é especialmente forte em mercados de massa maduros em que quase todas as vantagens competitivas foram perdidas ou fortemente reduzidas e os clientes reagem à mesmice das opções competitivas se tornando mais sensíveis ao preço e menos fiéis (DAY, 2001, p.143)

Hooley, Saunders e Piecy (2005, p. 424) salientam que “uma orientação para o mercado não implica uma operação excessivamente sofisticada de marketing”. As empresas precisam de um foco claro para compreender e ser sensíveis às necessidades do mercado para proporcionar soluções para os clientes.

A relevância dos fatores acima corrobora que as estratégias de marketing de relacionamento são fundamentais para o aumento da liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado, mesmo considerando que o estabelecimento de relações sólidas e duradouras é uma tarefa exaustiva e de difícil manutenção. Portanto, “uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” (McKENNA, 1997, p. 105).

A fidelização assume um papel muito importante – é um grande desafio, que será vencido pelas empresas que melhor conseguirem antecipar desejos e necessidades de grupos de pessoas e empresas; e, além disso, estabelecerem meios de se comunicar com eles de maneira dirigida, agregando valor a cada relacionamento e oferecendo benefícios superiores aos dos concorrentes (BRETZKE, 2000, p.1)

Segundo Bretzke (2000), os programas de fidelização diferenciam a empresa na mente dos clientes através da comunicação integrada para firmar um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante com os clientes, visando ao aumento de lealdade e rentabilidade. Segundo esta autora, a maioria das empresas tem várias oportunidades à mão para colher dados e informações de seus clientes sem realizar estudos especiais ou comprar bancos de dados caros. Malas diretas, visitas pessoais, telemarketing, orientação ao usuário, garantias, são exemplos de formas de contato entre a empresa e o cliente e que devem ser registradas.

2.2.7 Modelos de Mensuração de Marketing de Relacionamento

Diversos autores têm desenvolvido modelos teóricos para alicerçar as teorias concernentes ao marketing de relacionamento. Embora cada modelo enfatize aspectos peculiares, todos expõem assuntos atinentes às relações de longo prazo. Neste sentido, para facilitar a compreensão e a contextualização das teorias e construtos referenciados no presente estudo, as seções seguintes apresentam as visões que abordam a construção de relacionamentos entre os parceiros de troca, segundo alguns dos principais autores da área.

A identificação dos modelos teóricos tornou-se fundamental para a preparação das categorias de análise e aplicabilidade da pesquisa empírica.

2.2.7.1 Estrutura para Lealdade de Clientes

Dick e Basu (1994) afirmam que, tradicionalmente, a pesquisa de lealdade de marca usou várias medidas de comportamento tiradas de dados de especialistas. Estas medidas incluem proporção de compra, sequência de compra e probabilidade de compra. Estas definições não trazem nenhuma tentativa para entender os fatores latentes da compra repetida. Um alto índice de compra repetida pode refletir em condicionante situacional, como marcas estocadas por varejistas, considerando que a baixa repetição de compra pode indicar situações diferentes de uso, procura de variedade, ou falta de preferências de marca simplesmente dentro de uma unidade de compra. As definições de comportamento, por conseguinte, são insuficientes para explicar como e por que a lealdade da marca é desenvolvida e/ou modificada. Assim, a chave para a estrutura é o conceito de lealdade como o relacionamento entre a atitude relativa em direção a uma entidade (marca/serviço/loja/vendedor) e comportamento do cliente.

Dick e Basu (1994) sugerem uma análise mais detalhada para a lealdade do relacionamento como mostra a figura 7.

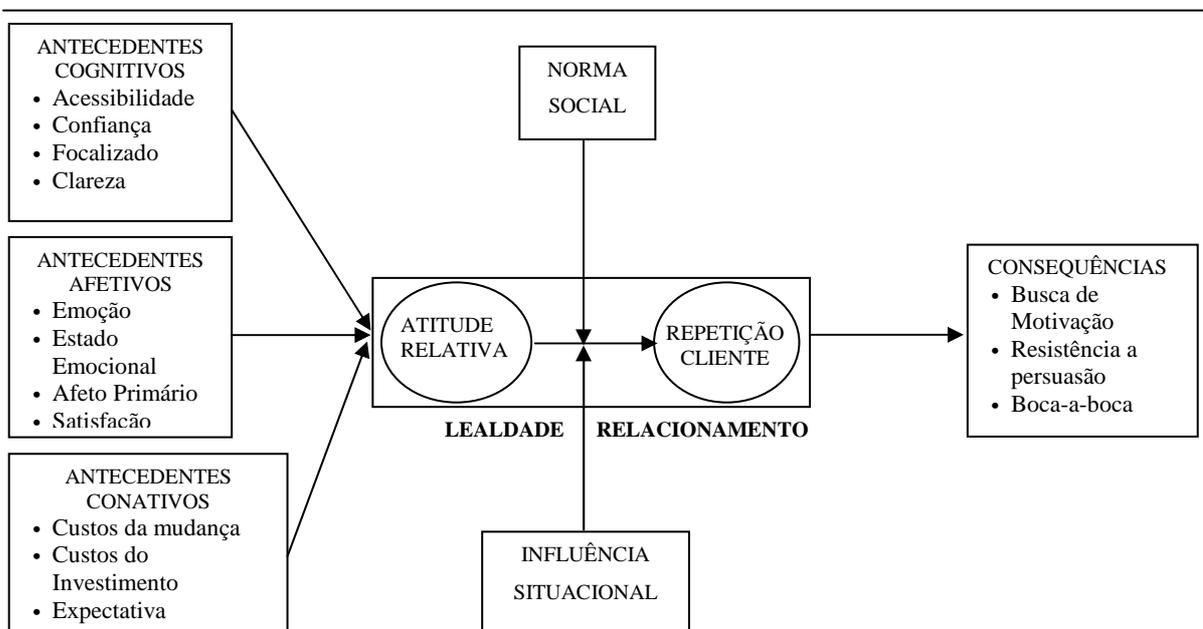


FIGURA 7 – Uma Estrutura para Lealdade de Cliente

Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994, p.100).

Conceitualmente, atitudes relativas poderiam existir para entidades que têm tanto atitudes positivas como também negativas. Embora em raras ocasiões os consumidores podem

frequentar entidades para as quais eles têm atitudes negativas, isto normalmente reflete uma exigência de situação temporária (ex. falta de fundos para dispor uma alternativa de produto que gosta e quando o consumo é julgado obrigatório). Considerando o foco lealdade, Dick e Basu (1994) afirmam que este conceito está centrado em condições nas quais a entidade tem uma atitude positiva. Porém, atitudes que são positivas podem variar em um continuum de fraco para forte ou de ocasião para ocasião dependendo de influências e de forte avaliação individual.

Uma atitude que é fraca (embora positiva), mas diferenciada de competidores traduz-se em uma atitude relativa alta e pode contribuir semelhantemente para a lealdade (ex. a atitude de um indivíduo com relação à escolha de um mecânico para reparos em seu veículo pode ser modestamente positiva, mas muito mais, se comparada a outros especialistas que o conduzirão para a repetição). Por outro lado, uma atitude forte associada a uma pequena diferenciação percebida pode conduzir à lealdade de multimarcas como uma idéia alternativa de satisfação equitativa (DICK e BASU, 1994).

2.2.7.2. Modelo de Dwyer, Schurr e Oh

O modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), baseado na metáfora do matrimônio, enfatiza o processo de continuidade e dependência do relacionamento entre o comprador e vendedor e revela a importância do papel do poder e da barganha, da similaridade de objetivos, da confiança para o estabelecimento e o estreitamento das relações, até o alcance do compromisso, estágio mais alto de ligação entre duas organizações. Dentre esses processos, os autores defendem que, os parceiros aprendem a confiar uns nos outros e isto gradativamente aumenta o comprometimento e reduzem incertezas, esforços para o comprometimento e custos de dissolução do relacionamento. De acordo com Levitt (1990, p. 127), “A tendência natural dos relacionamentos, seja em casamento, seja em empresa, é a entropia – erosão ou deterioração da sensibilidade e da atenção. [...] Um relacionamento saudável requer uma luta consciente e constante contra as forças da entropia”.

A estrutura proposta por Dwyer, Schurr e Oh (1987) para o desenvolvimento do relacionamento perpassa cinco fases gerais identificadas como (1) conscientização, (2) exploração, (3) expansão, (4) compromisso, e (5) dissolução. Cada fase representa uma transição principal em como os parceiros consideram um ao outro.

A **fase de conscientização** ocorre quando uma das partes reconhece a outra como um possível parceiro de troca. Os movimentos para a atração de potenciais parceiros são unilaterais, não existindo qualquer tipo de atração bilateral.

A **fase de exploração** é a da avaliação ou teste da troca relacional. Nesta fase as partes consideram as obrigações, os benefícios do relacionamento, os custos (tangíveis e intangíveis) e as suas possibilidades de troca. A relação é muito frágil e a sensação de investimento e interdependência é mínima. A fase de exploração é conceituada em cinco subprocessos: (1) atração, (2) comunicação e negociação, (3) desenvolvimento e exercício de poder, (4) desenvolvimento de normas e (5) desenvolvimento de expectativas.

A **atração** inicia o processo da fase de exploração. Ela decorre de recompensas derivadas de benefícios tangíveis e intangíveis entre os parceiros e custos econômicos (monetários, transtornos) ou impedimentos sociais, provenientes da associação. A **comunicação e negociação** visam alcançar a satisfação e o entendimento entre os parceiros, ou seja, em caso de desacordo, as partes juntamente irão fazer reajustes de suas obrigações e direitos. O **exercício de poder** está ligado ao processo de negociação. De acordo com os autores, o poder do parceiro mais forte é determinado pela dependência do mais fraco. Neste caso, o uso do poder coercivo poderá abalar a relação. Portanto, a continuidade do relacionamento dependerá do uso apropriado do poder. O **desenvolvimento de normas** e os padrões de conduta são elaborados e formalizados entre as partes, na fase exploratória, no desenvolvimento do relacionamento. A adoção de normas direcionará negociações futuras. O **desenvolvimento de expectativas** ocorre a partir do comportamento entre as partes, ao expor seus interesses e na forma de conduzir conflitos. Assim, as expectativas podem tanto aumentar como diminuir. (Dwyer, Schurr e Oh, 1987, grifo nosso). Dwyer, Schurr e Oh (1987, p.18) afirmam que “a confiança é um conceito importante em compreender expectativas para a cooperação e planejamento em uma relação firmada”.

A **fase de expansão** ocorre por meio do aumento contínuo dos benefícios e interdependência dos parceiros. O processo de expansão é decorrente da satisfação de cada uma das partes de troca com o desempenho do outro e com os ganhos mútuos. Nesta fase, a confiança entre os parceiros intensifica o relacionamento.

A **fase de comprometimento** refere-se à promessa explícita ou implícita entre as partes e que poderá dar continuidade à relação. Nesta fase, há um alto grau de satisfação e interdependência entre os parceiros. Sendo assim, o relacionamento é consolidado e qualquer proposta de benefícios resultante de outra parte será evitada.

Por fim, a **fase de dissolução** é o momento em que ocorre o afastamento em consequência de problemas no relacionamento e que leva ao rompimento da relação comercial. De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), há provavelmente várias trajetórias para a dissolução, no entanto, a mesma só é consolidada em uma única fase. Normalmente, a dissolução acontece, mais facilmente, na forma unilateral.

Percebe-se que para o sucesso do processo de troca relacional, é fundamental que as partes cooperem entre si, desenvolvam planejamento conjunto, a comunicação deve ser bilateral e a compreensão das expectativas entre os parceiros deve visar benefícios futuros e manutenção da relação.

2.2.7.3 A Teoria Compromisso-confiança de Marketing de relacionamento

Morgan e Hunt (1994, p.21) caracterizam o marketing de relacionamento de forma abrangente e fundamentam que o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing destinadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas, conforme mostra a figura 8.

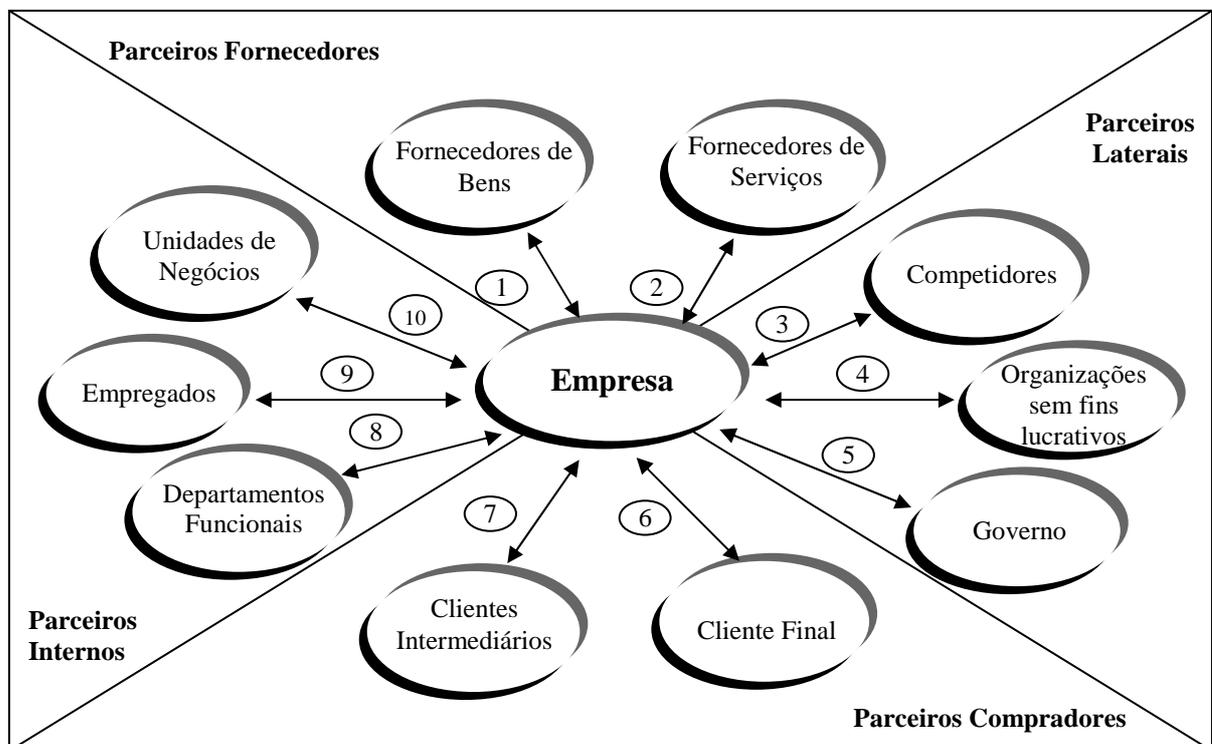


FIGURA 8 – Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p.21)

Os autores apontam dez diferentes formas de marketing de relacionamento categorizadas, tendo como referência uma empresa e suas relações de troca com parcerias que envolvem parceiros fornecedores, parceiros compradores, parceiros laterais e parceiros internos sendo: (1) Relacionamentos entre parceiros – fabricantes e seus fornecedores de produtos como na obtenção de Just-in-time e gestão da qualidade total; (2) Relacionamentos entre fornecedores de serviço, como agências de publicidade e propaganda ou de pesquisa de marketing e seus respectivos clientes; (3) Alianças estratégicas entre empresas e seus concorrentes como desenvolvimento de novas tecnologias; (4) Alianças com empresas sem fins lucrativos; (5) Parcerias para pesquisa e desenvolvimento como entre empresas e setor de atuação, Estado ou governos; (6) Permutas de longo prazo entre empresas e clientes finais como particularmente recomendado na área de marketing de serviços; (7) Troca de relacionamentos entre parceiros de trabalho como em canais de distribuição, departamentos funcionais; (9) trocas entre uma empresa e seus empregados, como em marketing interno; e (10) Trocas relacionais dentro da empresa, que envolvem unidades empresariais como subsidiárias, divisões, ou unidades empresariais estratégicas. Representa a construção de relacionamentos em um sistema abrangente de troca com diversos parceiros.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a presença de compromisso e confiança é central para uma relação próspera de marketing de relacionamento. São elementos fundamentais porque encorajam os parceiros a: (1) trabalhar na preservação do relacionamento, cooperando com os parceiros de troca; (2) resistir a alternativas atraentes de curto prazo em prol de prováveis benefícios de longo prazo; e (3) apreender potenciais ações de alto risco como sendo prudentes, devido à convicção de que os parceiros não procederão de forma oportunista. Assim, compromisso e confiança produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em outras palavras, a construção de compromisso e confiança conduz diretamente para comportamentos cooperativos que são propícios para o sucesso do marketing de relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) desenvolveram o modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de marketing de relacionamento como fundamental para a construção da relação compromisso-confiança, como mostra a figura 9.

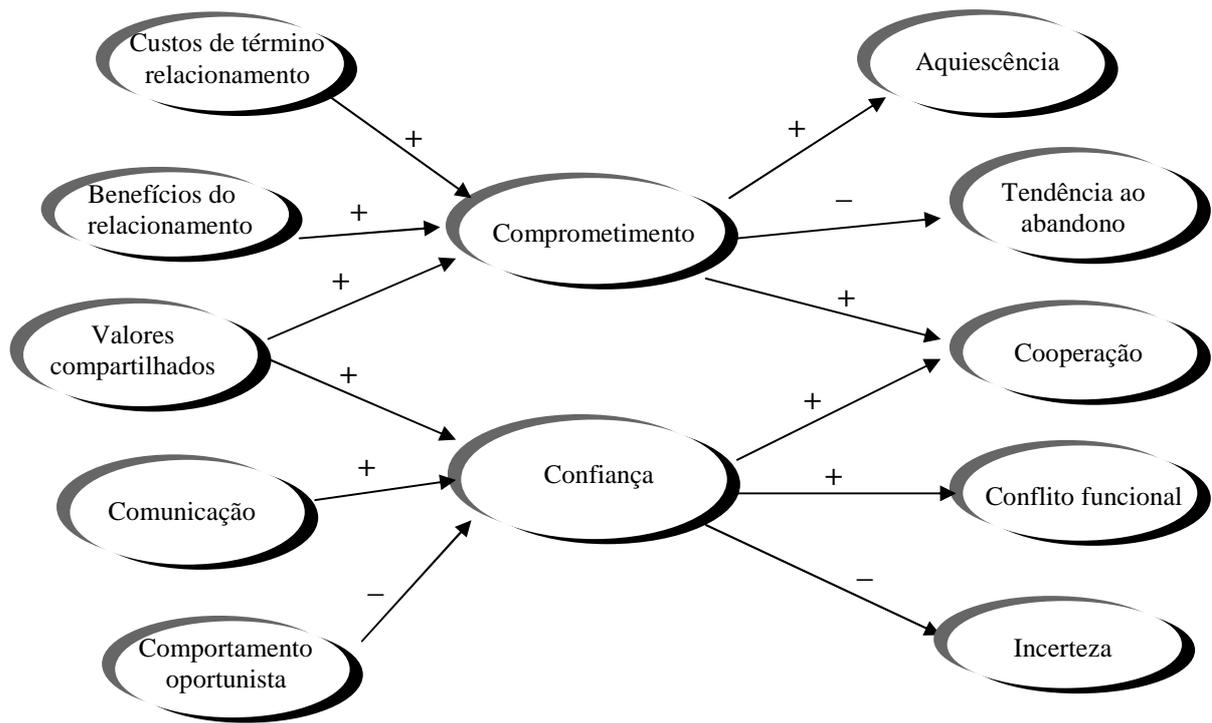


FIGURA 9 – Modelo KMV de Marketing de Relacionamento

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p.22)

O modelo KMV foi testado, usando-se dados de varejistas de pneus automotivos comparados com outro modelo concorrente, que não considera a relação de compromisso e confiança como tendo função de variável mediadora. De acordo com os autores, um parceiro comprometido com a relação cooperará com o outro parceiro pelo desejo da continuidade do relacionamento. Assim, na visão dos autores, o compromisso e confiança são considerados variáveis mediadoras para examinar os determinantes do relacionamento de longo prazo entre os fatores influenciadores da relação, em cinco antecedentes (custos para o término do relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista) e cinco resultados (aquiescência, tendência para o abandono, cooperação, conflito funcional e incerteza).

As percepções dos autores, quanto as principais ações e estratégias do marketing de relacionamento encontradas na literatura, podem ser sumarizadas de acordo com o quadro 2.

TEMA	DESCRIÇÃO
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Os componentes convicção e intenção comportamental devem estar presentes para a confiança existir (MOORMAN, DESPANDÉ e ZALTMAN, 1993). • A confiança ocorre quando “uma das partes acredita na fidedignidade e integridade do parceiro de permuta, resultando em convicções sólidas (MORGAN e HUNT, 1994, p. 23). • A confiança surge a partir de expectativas armazenadas pelo cliente de que o fornecedor de serviço é digno e pode ser confiável na entrega de suas promessas (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002).
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • O comprometimento se exprime por meio de ações cooperativas que significam fazer de tudo para não desgastar o relacionamento e, sim, criar bases sólidas para fortalecê-lo (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). • O compromisso é uma troca em que um parceiro acredita que manter uma relação contínua com outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-la, isto é, a parte comprometida acredita que vale a pena assegurar a relação por tempo indeterminado (MORGAN e HUNT, 1994). • compromisso refere-se a uma promessa implícita ou explícita da continuidade do relacionamento, chegando a atingir o nível de mais alto de satisfação entre os parceiros (DWYER, SCHURR e OH, 1987). • A metáfora do matrimônio enfatiza o processo de continuidade e dependência do relacionamento entre o comprador e vendedor (DWYER, SCHURR e OH, 1987; LEVITT, 1990).
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupa uma posição central no pensamento e prática de marketing e serve para unir processos que culminam em compra e consumo com fenômenos de pós-compra como atitude de mudança, compra repetida e lealdade da marca. (CHURCHILL e SURPRENAN, 1982). • A satisfação é um estado bastante temporal de experiências repetidas para o consumo contínuo e que reflete como o produto ou serviço cumpriu seu propósito (CHURCHILL e SURPRENAN, 1982; ZEITHAML, 1988; OLIVER, 1999). • A ocorrência repetida e cumulativa de satisfação torna o consumidor leal (OLIVER, 1999). • Clientes altamente satisfeitos propagam informações positivas sobre a empresa, minimizando custos para atrair novos clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). • A satisfação do consumidor conduz a retenção do consumidor (KRISTENSEN, MARTENSEN e GRONHOLDT, 1999; SLATER e NARVER, 2000; DAY, 2001).
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • É considerado como sendo uma das estratégias mais prósperas dos anos 90, um importante componente de marketing de relacionamento e da habilidade de uma companhia para fornecer valor superior a seus clientes (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; GRÖNROOS, 2004). • Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los (Zeithaml, 1988; SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; CHURCHILL e PETER, 2003). • Um produto ou serviço é mais versátil se for capaz de gerar valores múltiplos, para satisfazer a clientes diferentes (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

<p style="text-align: center;">Lealdade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca. (OLIVER, 1999; DAY, 2001). • Os resultados da compra com base no relacionamento bem-sucedido são a lealdade ao fornecedor, o aumento nas compras, a disposição de pagar mais, a comunicação boca-a-boca proativa e a boa vontade e o patrimônio líquido do cliente (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). • A lealdade dos empregados também é essência para manter uma forte cultura para promover a entrega de valor superior e construção de um relacionamento de longo prazo com os consumidores (DAY, 2001; SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001; AAKER, 2007). • Medidas atitudinais de lealdade são usadas para captar preferências que não são diretamente traduzidas em comportamento. Uma alta atitude relativa contribui significativamente para a manutenção a longo prazo de lealdade. (DICK e BASU, 1994; WYNER, 1999, OLIVER, 1999).
<p style="text-align: center;">Estratégias do Marketing de Relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O CRM é um processo holístico de identificação, atração, diferenciação e retenção dos consumidores (FERREL e HARTLINE, 2006). • O CRM traz benefícios tangíveis tanto para a empresa como para os clientes (BRETZKE, 2000; PEPPERS e ROGERS GROUP, 2004, FERREL e HARTLINE, 2006). • Retenção - Construídas sobre fundamentos de serviços com qualidade, segmentação de mercado e monitoramento dos relacionamentos com necessidades que mudam ao longo do tempo (ZEITHAML e BITNER, 2003). • O core service ideal, customização do relacionamento, aumento de oferta de serviços, prêmio pelo relacionamento, marketing interno, contatos diretos com clientes e outros parceiros de negócios, montar um banco de dados e desenvolver um sistema de serviço orientado para os clientes devem ser considerados no desenvolvimento de um plano de marketing de relacionamento (BERRY, 2002; GRÖNROOS 2003). • Uma das estratégias mais viáveis para construir relacionamentos com o consumidor é aumentar a participação do consumidor na empresa, em vez de aumentar a participação da empresa no mercado (FERREL e HARTLINE, 2006). • Os programas de fidelização diferenciam a empresa na mente dos clientes através da comunicação integrada para firmar um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante com os clientes, visando ao aumento de lealdade e rentabilidade (BRETZKE, 2000).

QUADRO 2 – Principais Ações estratégicas do Marketing de relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 SERVIÇOS

Devido a sua importância, esta seção trata do tema serviço como elementar para a construção do marketing de relacionamento.

2.3.1 Conceito de Serviços

O setor de serviços é o responsável pela maior parcela do PIB (Produto Interno Bruto) mundial e apresenta-se como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregados no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos (CORRÊA e CAON, 2002). Zeithaml e Bitner (2003, p.31) apontam que “quase todo o crescimento absoluto em números de empregos e das altas taxas de crescimento na informação dos empregos estão nas empresas prestadoras de serviços”. No Brasil, cerca de 60% da população dedica-se a atividades de serviço, ou seja, substancial parcela da riqueza gerada é derivada da atividade de serviço conforme dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS, 2007).

Para um melhor conhecimento sobre o contexto dos serviços, é pertinente que se faça uma busca conceitual acerca do tema. Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), “serviços são ações, processos e atuações”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) sustentam que “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”. Grönroos (2003, p.64) argumenta que o termo serviço “tem muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto” podendo ter um escopo mais extenso. Este autor propõe seguinte definição:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorre nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente GRÖNROOS (2003, p.65).

Diante da amplitude do conceito de serviços, Lovelock e Wright (2006, p.5, grifos do autor) capturam a essência dos serviços em duas definições. Na primeira, preconizam que “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Na segunda, os autores asseguram que os serviços são “atividades econômicas que criam valor e fornecem **benefícios** para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – em nome do – destinatário do serviço”. Vargo e Lusch (2004b, p. 334)

evidenciam que “serviço é o denominador comum em troca, não alguma forma especial de troca”. Para eles o termo serviço aponta diretamente para a provisão de benefício e ajuda, sendo mais consistente com a orientação para o consumidor. Ainda na perspectiva de Vargo e Lusch (2004b), o termo serviço pode fornecer um fundamento melhor para um aspecto normativo envolvendo todo o marketing, inclusive assuntos de responsabilidade social.

Albrecht (1992, p.22) sustenta que “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. “Uma empresa de serviços é, por definição, um negócio de serviços. Mas essa noção de serviço aplica-se a qualquer tipo de empresa que queira adotar uma estratégia de marketing de relacionamento” (GRÖNROOS, 2004, p.43).

Vargo e Lusch (2004) enfatizam que a visão em torno de serviço não deve ser comparada com (1) tradicionais concepções restritas, que frequentemente tratam serviços como um resíduo (que não é um bem tangível); (2) algo oferecido para realçar um bem (serviços de valor acrescentado); ou (3) o que se tornou classificado como indústrias de serviços, tal como cuidado de saúde, governo e educação. Antes, os autores definem serviços como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades), ações, processos e desempenhos em atenção a outra entidade ou na própria entidade.

De acordo com Kon (1999), as funções de serviços podem ser intermediárias, se servirem para acentuar a oferta de riqueza por outros produtores de bens ou serviços. Podem ser finais, se ajudam os consumidores finais a adquirir a utilidade dos bens ou serviços que são comprados. No entanto, as funções de serviços são, por essência, complementares a outros produtos, pois a utilidade que transferem a estes produtos não poderia existir sem estes serviços.

De acordo com McKenna (1997, p. 16-17) a fronteira entre produtos e serviços está deixando de existir:

O que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando um híbrido: a servicilização dos produtos e a produtização dos serviços. [...] À medida que produtos e serviços se juntam, é muito importante que os comerciantes compreendam nitidamente o que não faz parte do marketing do novo híbrido. O componente serviço não é satisfeito consertando-se um produto, se este quebrar. Nem tampouco pela discagem direta gratuita, ou um formulário de pesquisa junto ao consumidor. Na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é qualitativo e intangível; é o serviço, um aspecto essencial do produto.

2.3.2 Características dos Serviços

Percebe-se que há um consenso na literatura em relação às características dos serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; LEVITT, 1990; ALBRECHT, 1992; GRÖNROOS, 2003; CHURCHILL JR e PETER, 2003; ZEITHAML e BITNER, 2003; LAS CASAS, 2004; FITSZIMMONS e FITSZIMMONS, 2005; LOVELOCK e WRIGHT, 2006; KOTLER e KELLER, 2006). Essencialmente, quatro características diferem serviços dos produtos: (1) a intangibilidade, (2) a heteroneidade ou variabilidade, (3) a inseparabilidade ou simultaneidade e, (4) a perecibilidade, que serão sumarizadas no quadro 3.

1) Os serviços são **intangíveis**, isto é, são experiências que o cliente vivencia enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas (LAS CASAS, 2004, grifo nosso). Ao comprar bens, o consumidor remete muitos sinais tangíveis para julgar qualidade: estilo, dureza, cor, rótulo, sentimento, pacote, ajuste. Ao comprar serviços, menos sinais tangíveis existem. Na maioria dos casos, a evidência tangível é limitada às instalações físicas do fornecedor de serviços, equipamento e pessoal (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY 1985; LEVITT, 1990).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a tangibilidade representa a aparência física da loja, os funcionários, equipamentos e materiais de divulgação. Conforme as autoras, esses elementos são fundamentais para criar a administração da qualidade dos contatos de serviço e para a criação da satisfação dos clientes.

A presença do cliente no local do serviço requer atenção ao ambiente físico onde ocorre o processo, o que não acontece no caso da manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações de frente da empresa prestadora de serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, mobília, leiaute, nível de ruído e até as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 46).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 250), “alguns aspectos de evidência, especialmente o cenário de serviços, requerem atualizações e modernizações frequentes ou, pelo menos, periódicas.” Para as autoras, algumas evidências físicas como cores, designs e estilos, geralmente comunicam coisas diferentes. De acordo com Lovelock e Wright, (2006, p. 242) o destaque ao ambiente físico e a atmosfera circundante afetam o comportamento dos

clientes de três maneiras: (1) como um meio de chamar a atenção para atrair clientes de segmentos-alvo e para sobressair da concorrência; (2) Como um meio de criar mensagens, utilizando-se de sinais simbólicos para se comunicar com o público sobre o caráter e qualidade distintivos da experiência de serviços; (3) como forma de criar efeito, utilizando cores, sons, aromas e distribuição espacial para criar ou aumentar o desejo de adquirir determinados produtos, serviços ou experiências.

2) Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 37, grifo nosso) a **heterogeneidade** ocorre “pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular”. Nesse caso, o nível de qualidade do serviço prestado pode modificar de um cliente para outro. “Os funcionários que prestam o serviço frequentemente *são* o serviço aos olhos dos clientes, e o fato é que as pessoas mudam suas atuações de um dia para outro, ou mesmo de uma hora para outra” (ZEITHAML e BITNER 2003, p. 37). Em decorrência disso, na medida em que os serviços são produzidos, a sua preparação deve ocorrer em tempo real (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

3) “Enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida **simultaneamente**” (ZEITHAML e BITNER 2003, p. 37, grifo nosso). Os compradores de um serviço não só avaliam o que foi produzido, mas também como foi produzido (CHURCHILL JR. E PETER, 2003). Isso significa que frequentemente os clientes poderão interagir uns com os outros e interferir no processo da produção dos serviços com sua participação (ZEITHAML e BITNER 2003). Em outras palavras, o cliente passa a ser co-produtor do serviço.

4) Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 47, grifo nosso) afirmam que “um serviço é uma mercadoria **perecível**”. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 38), a perecibilidade se dá pelo “fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos”. Isto é, um serviço deve ser utilizado ou consumido no momento em que é fornecido, caso contrário, não pode mais ser usado, o que implica a necessidade de boas estratégias de recuperação de clientes, caso as coisas não deem certo (CHURCHILL JR. e PETER, 2003; ZEITHAML e BITNER 2003). Portanto, de acordo com Lovelock e Wright (2006), um dos desafios para as empresas, neste caso, é equilibrar a capacidade do atendimento com os níveis de demanda.

Bens	Serviços	Indicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços não podem ser estocados. • Serviços não podem ser patenteados. • Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. • É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	<ul style="list-style-type: none"> • O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. • A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. • Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes participam e interferem na transação. • Os clientes afetam-se mutuamente. • Os funcionários afetam o serviço prestado. • A descentralização pode ser essencial. • É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	<ul style="list-style-type: none"> • É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. • Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

QUADRO 3 – Diferenças entre Bens Físicos e Serviços

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2006, p.36)

2.2.3 Estratégias em Serviços

Lovelock e Wright (2006, p.188) sustentam que “o primeiro passo na definição de uma estratégia de serviços é concentrar-se nas necessidades dos clientes”. Isto é, satisfazer necessidades não atendidas pela concorrência.

Vargo e Lusch (2004a) acreditam que uma orientação de serviço requer que os clientes e vendedores construam relacionamentos entre si. Estes autores afirmam que, do ponto de vista do marketing centrado em serviço com um foco pesado em processos contínuos, o consumidor sempre é envolvido na co-produção de valor com o vendedor. Mesmo com produtos tangíveis, a produção não finaliza no processo industrial; a produção é um processo intermediário. Produtos são aparelhos domésticos que fornecem serviços para e junto com o consumidor. No entanto, para estes serviços serem entregues, o cliente ainda deve aprender a usar, manter, reparar e adaptar o aparelho às suas necessidades únicas, situação de uso e comportamentos. Em suma, ao usar um produto, o cliente está continuando o marketing, consumo, criação de valor e processos de entrega. Prahalad e Krishman (2008) salientam que “a percepção de valor centrada na empresa e no produto está sendo substituída em ritmo acelerado pela abordagem de personalização da experiência e de co-criação de valor”.

O valor para clientes é criado durante todo o relacionamento com o cliente, parcialmente em interações entre o cliente e o fornecedor ou fornecedor de serviço. O foco não é em produtos mas nos processos de criação de valor para os clientes onde o valor emerge para os clientes e é percebido por eles. ... O foco de marketing é criação de valor antes da distribuição de valor, e facilitação e apoio para um processo de criação de valor antes que simplesmente o valor seja distribuído aos clientes (GRÖNROOS, 2000 apud VARGO e LUSCH, 2004a).

De acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 69), “quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engajados.” Essa perspectiva implica uma mudança na mentalidade gerencial, ou seja, a empresa deve encarar os clientes como funcionários parciais. Schneider e Bowen, apud Lovelock e Wright (2006, p. 69), “sugerem que os clientes que recebem a oportunidade de participar em um nível ativo são mais propensos a ficar satisfeitos – quer realmente adotem ou não o papel mais ativo – porque é gratificante receber a oportunidade de uma escolha”.

“Uma participação efetiva do cliente pode aumentar a probabilidade de que as necessidades sejam atendidas e que os benefícios que o cliente procura sejam realmente alcançados.” (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 289). Pesquisas têm indicado que os clientes ficam mais satisfeitos quando acreditam que fizeram parte da execução do serviço e tiveram que interagir com a empresa, cooperando para a qualidade do resultado. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.290), “os clientes contribuem para a execução da qualidade em serviços fazendo perguntas, responsabilizando-se por sua própria satisfação e reclamando quando há uma falha no serviço.”

Dependendo da competitividade e das necessidades individuais, os clientes podem escolher um fornecedor de serviços com base em alguns critérios como disponibilidade ou acessibilidade do serviço, conveniência, confiabilidade, personalização, preço qualidade, reputação entre outros (FITZSSIMMONS e FITZSSIMMONS, 2005). De acordo com Berry, Seiders e Grewal (2002), a conveniência de serviço facilita tanto a venda de bens como também a venda de serviços. A saída rápida de uma loja de varejo, a disponibilidades e competência de vendedores que ajudam os consumidores acharem o artigo certo para comprar, é uma conveniência de serviço. Estes autores afirmam que a energia ou esforço consumidos pelos consumidores, são reconhecidos como sendo um tipo distinto de custo monetário que, como o tempo, influencia na percepção de conveniência e satisfação.

Percebe-se que para ser competitiva, a empresa necessita de estratégias inovadoras neste setor, visto que as inovações em serviços não são patenteáveis e podem ser copiadas com maior facilidade, pois os serviços não demandam grandes investimentos em capital

(FITZSSIMMONS e FITZSSIMMONS, 2005; KON, 1999). Além disso, uma empresa de serviço só pode ser tão boa se seus colaboradores forem bons. Um serviço é um desempenho, e é normalmente difícil separar o desempenho das pessoas. Se as pessoas não conhecem as expectativas dos clientes, então, não realizam nenhum tipo de serviço. Para realizar seu potencial em marketing de serviços, uma empresa tem que realizar seu potencial em marketing interno – a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados-clientes qualificados. O marketing interno com serviços abre caminho para o marketing externo (PARASURAMAN e BERRY, 1999).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o marketing interno ocorre para viabilizar a realização de promessas. Para que isso aconteça, os executores de serviços devem ter competências, serem capacitados, aparelhados com ferramentas e sistemas internos apropriados e estar motivados para cumprir o prometido.

As empresas que praticam marketing interno efetivamente vão: (1) competir agressivamente por fatia de mercado de talento; (2) oferecer uma visão com propósito e significado ao local de trabalho; (3) equipe com pessoas com as habilidades e conhecimento para executar com excelência os papéis de serviço; (4) reunir as pessoas para que em grupo possam se beneficiar dos frutos colhidos pela equipe; (5) influenciar o fator de liberdade; (6) criar e realizar medidas e recompensas; e (7) desenhar o trabalho-produto básico através de decisões em pesquisa (PARASURAMAN e BERRY, 1999).

Berry, Seiders e Grewal (2002) afirmam que organizações de serviços criam valor para os consumidores por meio de desempenhos. Os varejistas, por exemplo, criam valor para o consumidor através de uma mistura de bens e serviços. Grönroos (2004) destaca que os clientes não aspiram por bens e serviços apenas, mais do que isso, demandam por tudo o que adquirem, como, por exemplo, informações que incluem a melhor forma de utilizar determinado produto, desde a entrega até soluções corretivas, de forma amigável, confiável e no tempo desejado.

Os serviços e vendas a clientes existentes devem ser realizados com uma visão fundamental de manter relações de longo prazo. Bons serviços são necessários para conservar relacionamentos. A orientação para relacionamentos de longo prazo perpassa toda a organização, influenciando as interações com os clientes, antes, durante e depois da venda. É fundamental que se entenda o relacionamento com os clientes como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em um ambiente cada vez mais competitivo (PEPPERS e ROGERS 1994; DAY, 2000). Além disso, o marketing de serviços contribuiu para o marketing de relacionamento, enfatizando a interação entre os clientes e fornecedores e

entre os clientes que contatam os serviços. Isto enfatiza a importância de boas relações pessoais com clientes como a produção, entrega e consumo de serviços que são partes simultâneas de processos, enquanto acontecendo em um “*servicescape*,” um ambiente que deveria ser conducente à eficiência destes processos e deveria consolidar relações futuras a clientes (GUMMESSON, 2002).

2.3.4 Qualidade em serviços

Um componente essencial das percepções dos clientes é a qualidade em serviços. Para Lewis e Estrondos (1983) *apud* Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985, p.42), “Qualidade em serviço é uma medida de quão bem o nível de entrega de serviço combina com as expectativas do cliente. Os meios de entrega do serviço de qualidade adaptam-se às expectativas dos consumidores em uma base consistente”.

Zeithaml e Bitner (2003, p.93) constataram, em suas pesquisas, que cinco dimensões de qualidade são percebidas pelos consumidores e se aplicam a empresas prestadoras de serviços com atuação no varejo ou que atendam outras empresas:

- 1- Confiabilidade. Capacidade para executar o serviço prometido de modo seguro e confiável.
- 2- Responsividade. A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora.
- 3- Segurança. O conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
- 4- Empatia. Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.
- 5- Tangíveis. Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que “os clientes utilizam essas cinco dimensões para fazer julgamento sobre a qualidade dos serviços, os quais baseiam-se na comparação entre o serviço esperado e o percebido”.

Avaliar a qualidade da intangibilidade dos serviços torna-se um desafio para os gestores, devido à dificuldade de se avaliar a padronização dos mesmos, antes da compra. Na ausência de evidência tangível para avaliar qualidade, os consumidores ficam dependentes de outros sinais. A natureza destes outros sinais não tem sido investigada por pesquisadores, embora alguns autores sugeriram que o preço se torna um eixo indicador de qualidade em

situações onde outra informação não está disponível (McCONNELL 1968; OLANDER 1970; ZEITHAML 1981 apud PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Vale salientar que a qualidade em serviços e a percepção dos clientes sobre o componente serviço, em um produto, também é um determinante essencial da satisfação do cliente. Grönroos (2003) ressalta que quando o fornecedor de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos clientes, é possível descobrir meios de gerenciar essas avaliações e influenciá-los na direção desejada, ou seja, “o cliente é influenciado pelo modo como ele recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo” (GRÖNROOS, 2003, p.86).

Julga-se que serviços prestados diferenciados e de qualidade podem levar as empresas varejistas à lucratividade operacional. É que as mudanças nos métodos organizacionais podem elevar a eficiência e a qualidade de suas operações e assim aumentar a demanda ou reduzir os custos. Entretanto, a diferenciação por si só pode ser ineficiente se a empresa não fizer um exame da relação entre o processo de serviço oferecido e, como os clientes estão processando estes serviços (PARASURAMAN e BERRY, 1999; VARGO e LUSCH, 2004b).

Diante do objeto de estudo em questão, o setor varejista farmacêutico de Goiânia (GO), os elementos inerentes aos serviços, expostos anteriormente, a exemplo dos sinais tangíveis que permitem ao consumidor avaliá-lo, as dimensões de qualidade e o processo de disposição desses serviços no mercado, nortearam a pesquisa exploratória, possibilitando uma análise mais aprofundada do assunto.

2.4 VAREJO

Ao longo das últimas décadas, um intenso ritmo de mudança vem ocorrendo no setor varejista. Muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficazes e mais apropriados às novas necessidades do mercado consumidor. O papel que o varejo desempenha é fundamental aos consumidores, pois oferece diversas opções de serviços como tele-entregas, atendimento personalizado, lojas 24 horas, entre outros e, principalmente, estimula a concorrência para redução de preços (PARENTE, 2000). “Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por cerca de um milhão de lojas, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico brasileiro” (PARENTE, 2000, p.7).

De acordo com Rosenbloom (2002, p. 62), “os Varejistas são empresas especializadas na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens”. O varejista desempenha um significativo papel de intermediário, ou seja, opera como elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou produção. “Eles realizam a compra, o recebimento e a estocagem de produtos de fabricantes e atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar” (PARENTE, 2000, p.22). “Além disso, os varejistas ajudam a prever as vendas e assumem riscos ao comprar produtos perecíveis ou que se tornam obsoletos rapidamente” (CHURCHILL JR. e PETER, p. 416, 2003).

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados (SANTOS e COSTA, 2009).

Os varejistas são os intermediários que interagem diretamente com os consumidores finais. Após comprar a mercadoria de fabricantes ou atacadistas, os varejistas empenham-se nas vendas individuais, quer atuem ou não em lojas. Em geral, as vendas a varejo ocorrem em lojas ou por meio do que se convencionou chamar varejo sem loja, que envolve desde sites da Internet até as vendas por catálogo. Assim, se um varejista perde um consumidor para o concorrente, é o varejista que sofre. Fabricantes e atacadistas ainda mantêm suas vendas, não importando que varejista vende o produto (McCARTHY e PERREAULT, 1997; CHURCHILL JR. e PETER, 2003).

Cobra (2007) ressalta que, ao mesmo tempo em que os varejistas representam os interesses dos fornecedores em perpassar suas produções ou estoques, eles também buscam satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. A figura 10 ilustra as funções do varejista.

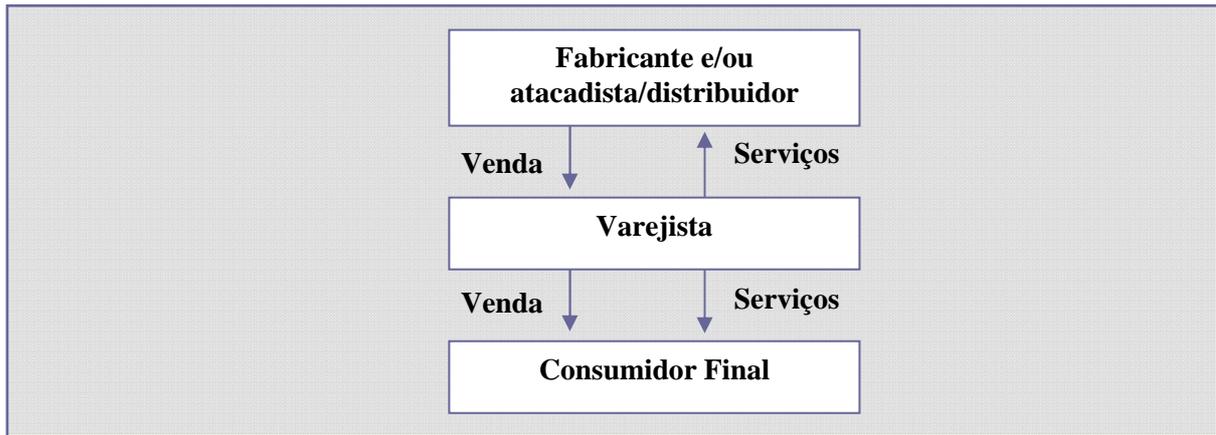


FIGURA 10 – Funções do varejista
 Fonte: Adaptado de Cobra (2007. p. 335)

McCARTHY e PERREAULT (1997) enfatizam que a mudança no varejo é imprescindível, no entanto, as lojas de varejo de pequeno porte não podem ser ignoradas. Muitos consumidores são alcançados por elas e, frequentemente, são importantes membros do canal.

Churchill (2003) sustenta que decisões como escolha de um ponto de fácil acesso, e identificação de consumidores potenciais nas proximidades devem ser consideradas na distribuição de produtos. Como parte da estratégia de marketing, a imagem da loja também deve ser considerada com base na percepção dos clientes, isto é, sustentar imagens positivas como arquitetura, *layout*, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, preço, eventos especiais entre outros, que servem de estímulo para gerar chamativos para a loja.

Lazarus, 1961 apud Rosenbloom (2002 p.75), salienta que “o papel dos varejistas na execução de tarefas de distribuição, independente do seu tipo ou porte, é interpretar as demandas de seus clientes e encontrar e estocar os bens que esses clientes quiserem, quando eles quiserem e da forma que eles quiserem”. Dentre as tarefas de distribuição, este autor fornece uma lista na qual os varejistas são especialmente adequados à execução de tarefas de distribuição que são:

1. Oferecer mão-de-obra e instalações físicas que permitam aos produtores/fabricantes e atacadistas ter muitos pontos de contato com os consumidores perto de suas residências.
2. Fornecer venda pessoal, publicidade e mostruário para ajudar a vender os produtos do fornecedor.
3. Interpretar a demanda do consumidor e repassar essa informação ao longo do canal.

4. Dividir grandes quantidades em lotes do tamanho do consumidor, propiciando economias aos fornecedores (ao aceitar carregamentos relativamente grandes) e conveniência aos consumidores.
5. Oferecer armazenagem próxima aos pontos de contato com o consumidor.
6. Reduzir os riscos dos produtores/fabricantes e atacadistas ao pedir e aceitar entrega de mercadorias antecipadamente.

Dentre os vários tipos de classificação de empresas varejistas, vale ressaltar neste estudo duas categorias de lojas de varejo que podem ser classificadas em independentes e redes. Um varejista **independente** possui apenas uma loja. Em geral, são micro e pequenas empresas, com administração familiar e dispõem de baixo nível de recursos tecnológicos e menor poder de barganha com fornecedores. As **redes** são formadas de mais de uma loja, sob a mesma direção. Geralmente, exercem maior poder de barganha e melhores condições de compra. O quadro 4 expõe alguns dados sobre a presença de lojas independentes e redes no varejo farmacêutico.

		Redes	Independentes	Total
Varejo Farmacêutico	Número de lojas	6.150	66.330	72.480
	Número de lojas – %	8%	92%	100%
	Volume (\$) de vendas – %	46%	54%	100%

QUADRO 4 – Forte Presença no Varejo Brasileiro

Fonte: (ABRAFARMA, 2008)

Por muitos anos, os lucros dos varejistas tradicionais declinaram. As lojas de departamentos e as redes de lojas de alimentos e de drogarias também sofreram queda nos lucros “A concorrência não mais é exercida apenas entre varejistas do mesmo formato (ex.: padarias versus padarias ou farmácias versus farmácias), mas também entre diferentes tipos de varejistas” (PARENTE, 2000, p. 17).

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e certa convergência de formatos no varejo. A concorrência é crescente entre formatos idênticos, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso de supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor (SANTOS e COSTA, 2009).

Existe, ainda, uma tendência ao varejo integrado, ou seja, mais de um varejista ocupando o mesmo local, como por exemplo, lojas de café dentro de livrarias (PARENTE, 2000). A adaptação contínua da empresa rumo às mudanças cada vez mais rápidas no mercado exige um esforço considerável de tempo e dedicação para analisar os impactos, priorizar as ações e manter sua posição competitiva. Muitas empresas já estão passando pelo processo de transição para uma nova organização, mais aberta, orientada para o cliente (BRETZKE, 2000, p.16).

Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos. Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra empregados (SANTOS e COSTA, 2009).

De modo geral, nota-se que muito se tem investido em tecnologia e marketing para atender as necessidades do consumidor com precisão. Consequentemente é perceptível o papel essencial desempenhado pelos varejistas, uma vez que eles contribuem, disponibilizando mercadorias quando e onde os consumidores desejam comprar e facilitando as compras por meio de serviços como atendimento personalizado, lojas 24 horas, entrega em domicílio, entre outros e, principalmente, estimula a concorrência para redução de preços. Eles tornam conveniente aos consumidores uma variedade de produtos de diferentes marcas (CHURCHILL JR. e PETER, 2003). Para Semenik e Bamossy (1995, p. 580), “não importa quanta satisfação um fabricante de um bem de consumo coloque no seu produto ou quão bem seu valor seja comunicado por meio da propaganda aos compradores potenciais, é o varejista que consuma ou obstrui a venda”. “Numa empresa menor, pode-se conseguir um nível de qualidade de serviço muito superior ao de concorrentes maiores, e com isso se conquistar e conservar uma fatia de mercado” (ALBRECH, 1992, p. 39). “Serviço personalizado e varejo são uma parte integrante do pacote de benefícios comprados por consumidores” (BATESON, 1985).

Nota-se, portanto, que o marketing de relacionamento é uma ferramenta fundamental para o segmento varejista, pois, conforme aponta os autores acima, os laços entre fabricantes e consumidores finais se fortalecem no ponto de venda, a longo prazo, mediante a troca de informações e, consequentemente, no atendimento das necessidades e desejos dos clientes.

2.5 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O desenvolvimento empresarial, em uma dada região ou setor econômico, deve envolver o conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. As PMEs são fortes geradoras de empregos e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores da competência e, como consequência, produzem grandes trocas entre os participantes dos mercados e na política de preços e são permanente fonte de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades, em mercados que se encontram estancados, obriga estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade. Sendo assim, competir em mercados com frequente mudança, produto potencial e processos flexíveis é mais típico da empresa menor (KURATKO, GOODAL e HORNSBY, 2001). Balestrin e Vargas (2004), por outro lado, acreditam que devido às PMEs estarem instaladas em um ambiente altamente competitivo, na maioria das vezes, encontram alguns obstáculos, tais como conseguir melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, entre outros.

Penrose (2006), por sua vez, afirma que existem consideráveis evidências de que as pequenas firmas, apenas devido a seu tamanho, estão restritas pelo seu contexto a certos tipos de oportunidades cujas perspectivas de expansão são limitadas.

De acordo com Albrech (1992), a pequena empresa, normalmente, compete em desvantagem com as grandes organizações de serviços devido aos seguintes aspectos:

1. Reconhecimento do nome ou imagem da marca;
2. falta de recursos para investir em qualidade em nível luxo; e
3. eficiência em termos de preço e dificuldade para contratar pessoal qualificado.

Visto por outro ângulo, na empresa de pequeno porte, existe menor inércia organizacional no que se refere a regras e costumes; maior facilidade para mudanças; manter o espírito de equipe voltado a um objetivo comum pode ser mais fácil. Além disso, a maioria das pequenas inovações surge de pequenos negócios (ALBRECH, 1992).

As pequenas empresas atuam em todos os setores, mas diferem em sua natureza e importância de um setor para outro. Sendo assim, distinguir qualquer padrão de tamanho para explicar pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas aplicam padrões distintos para propósitos diferentes. Uma empresa pode ser considerada pequena quando é comparada com outras maiores. Muitos indivíduos, por exemplo, classificaria postos de gasolina, restaurantes locais e lojas de varejo de proprietários independentes como pequenas empresas. Portanto, os critérios usados para o tamanho dos negócios podem variar conforme o número de empregados, o volume de vendas, valor de ativos, seguro da força de trabalho e volume de negócios (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

De acordo com o Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (2007), algumas características específicas distinguem as microempresas e empresas de pequeno porte de empresas maiores, que são o reduzido nível de organização contábil, gerencial, estrutural; as demandas quase sempre vêm de uma idéia, ou de uma necessidade pertinente à empresa; a dificuldade das micro e pequenas empresas em comprovar, por meio de demonstrativos contábeis ou técnicos, suas necessidades e aptidões; capital social reduzido; pouca capacidade de desenvolver parcerias com os técnicos e acadêmicos; ausência de recursos humanos qualificados para elaboração de propostas que atendam às exigências técnicas e legais dos instrumentos de apoio disponibilizados por instituições; de mão-de-obra qualificada para gestão, monitoramento, avaliação, finalização (prestação de contas) de projetos; infra-estrutura básica para atendimento da demanda dos instrumentos de apoio (insumos, equipamentos, material de expediente, etc.); dificuldade em estabelecer parcerias que garantam o cumprimento das exigências estabelecidas nos instrumentos de contrato. Além disso, as micro e pequenas empresas, normalmente, focam ações que geram resultados operacionais de curto prazo e possuem nível de faturamento baixo.

Conforme pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2008), no Brasil, as empresas de pequeno porte são responsáveis por: (a) cerca de 4 milhões de empresas constituídas; (b) 60% da oferta total de empregos formais; (c) 42% dos salários pagos; (d) 21% da participação no PIB; (e) 96,3% do número de estabelecimentos. Os dados do DIEESE (2008) apontam que, no Brasil, a classificação do porte das empresas segue a caracterização pelo número de colaboradores permanentes, com alguns ainda incorporando o fator nível de faturamento. O quadro 5 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 400 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do MERCOSUL para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

QUADRO 5 – Definição de Micro e Pequenas Empresas

Fontes: Adaptado de Brasil. Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out. 1999. p.1. Col. 1; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

“A participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros é maciça, e corresponde a 98% do total, entre 2002 e 2006” (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, 2008). A partir de 2004, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos dois milhões de empresas formais e empregavam, em 2006, mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, que representam um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país. Do ponto de vista setorial, as micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006. Fávero, Luppe e Mello (2009) corroboram que o setor mais importante da economia brasileira é o terciário e de serviços. Entre os múltiplos serviços oferecidos por esse setor, destacam-se o comércio e, em particular, o varejo, uma atividade cuja relevância não decorre apenas de sua expressão econômica, mas também por ser o elo final da cadeia de suprimento, e que, por manter um contato direto com os clientes, é um forte indicador em relação às tendências do mercado de consumo. Entre 2002 e 2006, a participação das microempresas no setor comercial passou de 44,5%, em 2002, para 46%, em 2006, enquanto nos serviços esta relação caiu de 39,1% para 38,1%.

A presença das microempresas no interior é marcante, já que 68% delas estão em municípios do interior, bem como 60% das pequenas empresas situam-se fora das capitais. Considerando todos os portes, os dados mostram que 66,3% estão no interior, enquanto entre as médias e grandes a relação é respectivamente 60% e 53%. Em termos regionais, esta

distribuição dos estabelecimentos, independente do porte, mostra que, apenas na região Centro-Oeste, a maioria dos estabelecimentos está nas capitais (DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2008).

Este capítulo finaliza-se ressaltando que a contribuição individual dos autores no que diz respeito às suas áreas de conhecimento foi fundamental para a compreensão do contexto que abarca as micro, pequenas e médias empresas varejistas.

Foi evidenciado que, enquanto o marketing tradicional, usualmente empregado no varejo, tem como foco atrair o maior número possível de consumidores através da estratégia de menor preço dos produtos, o marketing de relacionamento busca atingir aumento de lucratividade nos negócios a partir da estratégia de diferenciação e relacionamento individualizado com os clientes, mediante a criação de valor, programas eficazes de fidelização e cultivo da lealdade dos clientes. Diante desse contexto, julga-se que as estratégias do marketing de relacionamento pode colaborar para a competitividade das MPES varejistas do segmento farmacêutico.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na execução da pesquisa para esta dissertação, as fontes de coleta de dados e a técnica usada para analisá-los. Para atingir o objetivo proposto, identificar como o marketing de relacionamento pode gerar vantagem competitiva para pequenos varejistas do setor farmacêutico na cidade de Goiânia (GO), optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se do método qualitativo apoiado em um estudo de casos múltiplos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa exploratória é utilizada quando se busca uma compreensão sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis pertinentes que precisam ser consideradas. Normalmente, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado e os dados primários são de natureza qualitativa. (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). Malhotra (2006, p.99) acrescenta que na pesquisa exploratória “a amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa.

De acordo com Collis e Hussey (2006, p. 24), o foco da pesquisa exploratória “é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”. Portanto, a pesquisa exploratória foi determinante neste estudo, pois permitiu um maior conhecimento acerca da literatura acadêmica e do setor varejista no segmento de farmácias e drogarias de Goiânia (GO) para, em seguida, identificar como o marketing de relacionamento pode gerar vantagem competitiva para as pequenas empresas.

De acordo com Creswell (2007), o método qualitativo é aquele em que o pesquisador sempre faz alegações de conhecimento com base em perspectivas construtivistas, ou seja, em significados múltiplos das experiências individuais. Aaker, Kumar e Day (2004) afirmam que a premissa básica que sustenta os métodos qualitativos “é a de que a organização da pessoa perante um estímulo pouco estruturado indica as percepções básicas dela em relação ao fenômeno e a sua reação a ele”. Malhotra (2006, p.155) salienta que a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Para Creswell (2007, p.

184), “a investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados.

A escolha do método tornou-se relevante porque, segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 73), “toda pesquisa com entrevista é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (o entrevistado) para outro (o entrevistador)”. Nas ciências sociais empíricas, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. É o ponto de entrada para a introdução de esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações (BAUER e GASKELL, 2002). “A compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é a condição *sine qua non* da entrevista qualitativa” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 65). Portanto, “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é encontrar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 68).

3.1.2 Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa é o estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso tem sido uma estratégia comum de pesquisa para se compreender fenômenos sociais complexos e normalmente é utilizado em muitas situações para contribuir com o conhecimento acerca dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, entre outros fenômenos relacionados. Creswell (2007) salienta que essa estratégia propicia ao pesquisador a investigação em profundidade de um programa, um fato, uma entidade, um processo, uma ou mais pessoas, por um período de tempo determinado. Yin (2005, p. 32) afirma que um estudo de caso começa com o escopo e apresenta a seguinte definição: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto ao método, Yin (2005, p. 33) sustenta que:

A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A escolha de casos múltiplos se deu pelo fato de que as evidências são consideradas mais convincentes que o caso único, proporcionando um estudo mais robusto. Yin (2005) enfatiza que cada caso deve servir a um propósito dentro da investigação e que se deve selecioná-los seguindo a lógica da replicação, seja ela literal ou teórica. Segundo Scharamm, 1971 apud Yin (2005, p. 31), “a essência de um estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foi implementado e com quais resultados”.

O estudo de caso consente uma investigação para se preservarem as particularidades holísticas e expressivas dos fatos ocorridos na vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, entre outros (YIN, 2005). Portanto, o estudo de caso foi altamente pertinente como proposta de estudo, porque permitiu que a investigação seguisse a lógica da replicação para que se identificassem semelhanças ou diferenças existentes entre as empresas estudadas em duas situações: Primeiro, buscou-se prever resultados semelhantes (replicação literal) na condução da pesquisa com dezoito empresas varejistas de pequeno porte do segmento de farmácias em Goiânia, a fim de se obter uma base convincente para a proposição desta dissertação. Em seguida, para entender “como” e “por que” a competição no setor varejista de drogarias e farmácias é tão acirrada, e, assim, responder ao problema de pesquisa, optou-se por conduzir a mesma pesquisa com quatro empresas de médio e grande porte, pertencentes a redes de farmácias, para em seguida, através de um cruzamento com a teoria, identificar possíveis ações de marketing de relacionamento utilizadas pelas grandes empresas e que possam ser implementadas nas pequenas empresas.

Vale ressaltar que o número de casos selecionados para o desenvolvimento deste estudo não seguiu a lógica de amostragem, pois, de acordo com Yin (2005), em projetos de casos múltiplos o tamanho da amostra se torna irrelevante, sendo assim, a opção pelo número de casos pesquisados se deu pela necessidade de obter um alto grau de certeza nas replicações, isto é, a amostra foi estipulada por acessibilidade e o número de empresas foi determinado pela saturação nas respostas.

3.1.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Este estudo contou, essencialmente, com dois instrumentos de coleta de dados: a pesquisa em dados secundários e a realização de entrevistas individuais com pessoas que atuam diretamente em empresas varejistas do segmento farmacêutico de Goiânia (GO).

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), Os dados secundários são aqueles provenientes de outras fontes, que foram coletados para outros propósitos que não a solução de problemas específicos, além de serem úteis no levantamento de dados primários.

Os dados secundários foram adquiridos em sites que divulgam informações sobre o comércio varejista farmacêutico, tais como Conselho Federal e Regional de Farmácias, Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil, Agência Nacional de Vigilância Sanitária e registros em jornais, revistas e artigos relacionados ao setor varejista farmacêutico.

O levantamento dos dados secundários permitiu um melhor entendimento dos principais elementos concernentes ao tema e de todo o desenvolvimento do trabalho, desde o projeto de pesquisa até a conclusão.

A aplicação de entrevistas constitui uma fonte essencial de evidências para os estudos de casos, uma vez que se buscam informações de fenômenos humanos e sociais (YIN, 2005). Segundo Malhotra (2006), a entrevista individual em profundidade é utilizada quando um único respondente é testado por um entrevistador, que busca encontrar respostas sobre crenças, atitudes e informações a respeito de um assunto.

3.1.3.1 Instrumentos para a Coleta de Dados

Para a coleta de dados, dois tipos de procedimento foram considerados básicos para a obtenção de informações úteis, conforme sugere Creswell (2007):

1. Entrevistas, conduzidas face a face com os participantes. Para as entrevistas, utilizou-se de um roteiro semi-estruturado desenvolvido pela autora, fundamentado no referencial teórico e nos modelos de marketing de relacionamento, baseado na seleção de categorias sumarizadas

como mostra o quadro 6, e que teve como propósito extrair visões e opiniões dos participantes sobre a competitividade do setor farmacêutico e como reagem diante deste cenário;

2. Materiais audiovisuais, como gravação das entrevistas. As entrevistas foram realizadas e gravadas no período de uma semana, que foi do dia 18 ao dia 23 de janeiro de 2010. As entrevistas com cada participante tiveram duração em média, de duas a três horas. Em seguida, as entrevistas foram transcritas e sumarizadas em um período de três meses, preocupando-se em manter a fidelidade das respostas dos respondentes.

CATEGORIAS	PERGUNTAS	BASE TEÓRICA/AUTOR
ESTRATÉGIA	1- Que meios utiliza para se defender da concorrência?	Day (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Ghemawat (2000); Porter (2004); Barney e Hesterly (2007).
	2- Utiliza alguma forma de plano para guiar a drogaria/farmácia?	Day (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Harrison (2005); Whittington (2006).
	3- Possui metas e objetivos definidos?	Chandler (1998); Levitt (1990); Ghemawat (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Churchill e Peter (2003); Harrison, (2005); Barney e Hesterly (2007).
	4- Como determina a compra de produtos e seleção de fornecedores?	Day (1996); Ghemawat (2000); Porter (2004); Aaker (2007); Barney e Hesterly (2007).
	5- Quanto aos produtos, sua drogaria/farmácia consegue competir com uma drogaria/farmácia de grande porte em termos de quantidade de produtos?	Day (1996); Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Aaker (2007); Barney e Hesterly (2007).
	6- O seu cliente espera por determinado tipo de medicamento por mais de um dia?	Aaker (1989); Churchill e Peter (2003); Aaker (2007); Barney e Hesterly (2007).
	7- Há problemas na reposição de estoques em relação às grandes drogarias/farmácias?	Porter (2004); Aaker (2007); Barney e Hesterly (2007).
	8- Com relação aos clientes, utiliza algum apelo (oferta) que o faça perceber que sua drogaria/farmácia é melhor (diferente) que a do concorrente?	Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Aaker (2007); Barney e Hesterly (2007).
	9- A sua drogaria/farmácia possui algum diferencial? Qual?	Ghemawat (2000); Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Aaker (2007).
	10- Além da venda de medicamentos e produtos de higiene e beleza, a sua drogaria/farmácia possui alguma outra estratégia para atrair clientes que a concorrência não possui?	Ghemawat (2000); Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Aaker (2007).
	11- O que faz para se manter competitiva?	Ghemawat (2000); Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Aaker (2007).

ESTRATÉGIA DE MARKETING	12- Como sua empresa é percebida pelos clientes	Churchill e Peter (2003); Aaker (2007).
	13- O preço praticado por sua drogaria/farmácia é o mesmo praticado pelas drogarias/farmácias de grande porte?	Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
	14- Em sua opinião, o preço determina algum tipo de vantagem em relação à concorrência? Por quê?	Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
	15- Os clientes de sua drogaria/farmácia são segmentados? Saberá descrever o perfil da maioria de seus clientes?	Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
	16- A sua drogaria/farmácia atende grupos de pessoas com perfil diferentes (ex: idade, sexo) de forma diferenciada?	Semenik e Bamossy (1995); Churchill e Peter (2003); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
	17- Em sua opinião, como vê a concorrência entre drogarias/farmácias e quais as barreiras mais comuns enfrentadas neste setor?	Rosenbloom (2002); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
ESTRATÉGIA DE MARKETING	18- Quais são os pontos fracos de sua drogaria/farmácia em relação à concorrência?	Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
	19- Quais são os pontos fortes de sua drogaria/farmácia em relação à concorrência?	Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
	20- Tem feito visitas para verificar a concorrência? (layout, serviços, atendimento etc.)	Semenik e Bamossy (1995); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
	21- Pode descrever alguma ameaça no setor de varejo no segmento de drogarias/farmácias?	Day, (1994); Slater e Narver (1995); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
	22- A sua drogaria/farmácia compete diretamente com farmácias de grande porte?	Day, (1994); Slater e Narver (1995); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
	23- Pode descrever alguma oportunidade no setor de varejo no segmento de drogaria/farmácias?	Day, (1994); Slater e Narver (1995); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Barney (2007); Aaker (2007).
	24- A sua drogaria/farmácia faz algum tipo de divulgação de serviços ou produtos? Como a sua farmácia divulga os produtos ou serviços para atrair clientes?	Semenik e Bamossy (1995); McCarthy e Perreault (1997); Webster (2002); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007); Sharma (2007).
	25- Nos últimos anos foi feita alguma reforma ou mudança no ponto-de-venda?	McCarthy e Perreault (1997); Webster (2002); Hooley, Saunders e Pickey (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007); Sharma (2007).

ESTRATÉGIA DE MARKETING	26- Em sua opinião, o layout da loja chama a atenção dos clientes?	McCarthy e Perreault (1997); Webster (2002); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007); Sharma (2007).
	27- Algum cliente já fez algum comentário a respeito da disposição dos produtos no interior da loja? Qual?	McCarthy e Perreault (1997); Webster (2002); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007); Sharma (2007).
	28- Além de medicamentos, que outros produtos oferece?	Semenik e Bamossy (1995); Churchill e Peter (2003); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrell e Hartline (2006); Aaker (2007).
MARKETING DE RELACIONAMENTO	29- Quantos clientes possui? Destes, quantos são conhecidos pelo nome?	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Levitt (1990); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Kotler e Keller (2006); Sharma (2007); Farris et al. (2007); Prahalad e Krishman (2008).
	30- Existe alguma forma de acompanhamento de clientes em relação ao uso de medicamentos?	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Sheth, Mittal e Newman (2001); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Vargo e Lusch (2004); Kotler e Keller (2006); Farris et al. (2007).
	31- O que faz um cliente voltar a comprar novamente em sua farmácia?	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Sheth, Mittal e Newman (2001); Berry (2002); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Vargo e Lusch (2004); Kotler e Keller (2006); Ferrell e Hartline (2006); Farris et al. (2007).
	32- Qual a frequência de compra de um mesmo cliente nesta farmácia?	Moorman, despande e zaltman (1993); Morgan e Hunt (1994); Bretzke (2000); Sheth, Mittal e Newman (2001); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Grönroos, (2003); Farris et al. (2007).
CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO, VALOR, LEALDADE	33- Na sua opinião, qual é o critério que o cliente utiliza para comprar nesta farmácia?	Moorman, despande e zaltman (1993); Morgan e Hunt (1994); Peppers e Rogers (1994); Bretzke (2000); Sheth, Mittal e Newman (2001); Grönroos, (2003).
	34- Existe uma base sólida entre a sua farmácia e seus clientes?	Morgan e Hunt (1994); Peppers e Rogers (1994); Bretzke (2000); Sheth, Mittal e Newman (2001); Grönroos, (2003).
	35- Em algum momento o cliente faz observações de melhoria?	Churchill e Surprenan (1982); Zeithaml (1988); Peppers e Rogers Group (2004).
	36- Considerando que a maioria dos clientes que vão até uma farmácia estão tristes (dor, mal estar etc.) o que a sua farmácia faz para deixá-lo satisfeito?	Churchill e Surprenan (1982); Zeithaml (1988); Peppers e Rogers Group (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Lovelock e Wright (2006).
	37- Quais são as ações que pratica quando o cliente reclama do serviço ou até mesmo do produto?	Dick e Basu (1994); Kristensen, Martensen e Gronholdt (1999); Oliver (1999); Sheth, Mittal e Newman (2001); Day (2001);

<p style="text-align: center;">CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO, VALOR, LEALDADE</p>	38- Poderia descrever como é realizada a venda de determinado tipo de medicamento?	Woodruff (1997); Ami e Narus (1988); Zeithaml (1988); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Churchill e Peter (2003); Webster (2004); Gounaris, Tzempelikos e Chatzipanagiotou (2007).
	39- Como atende as necessidades de seus clientes? (aconselhamento e ajuda pré-compra)	Zeithaml (1988); Sheth, Day (2000); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Churchill e Peter (2003); Webster (2004); Gounaris, Tzempelikos e Chatzipanagiotou (2007).
	40- Estabelece algum tipo de contato com o cliente após a venda de medicamento?	Dick e Basu (1994); Zeithaml (1988); Oliver (1999); Day (2000); Sheth, Mittal e Newman (2001); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Churchill e Peter (2003); Webster (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005).
	41- Existe algum tipo de garantia, reembolso ou troca dos produtos farmacêuticos?	Dick e Basu (1994); Zeithaml (1988); Oliver (1999); Day (2001); Sheth, Mittal e Newman (2001); Churchill e Peter (2003); Webster (2004); Aaker (2007).
	42- Qual o percentual de clientes que vêm até sua farmácia por indicação de outro cliente?	Dick e Basu (1994); Zeithaml (1988); Oliver (1999); Day (2001); Sheth, Mittal e Newman (2001); Churchill e Peter (2003); Webster (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Farris et al. (2007); Aaker (2007).
	43- A sua farmácia conta sempre com os mesmos clientes para se manter?	Moorman, Despardé e Zaltman 1993; Morgan e Hunt (1994); Bretzke, 2000; Sheth, Mittal e Newman (2001); Zeithaml e Bitner (2003); Churchill e Peter (2003); Hooley, Saunders e Piecy (2005);
<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO</p>	44- Como faz para registrar informações sobre o volume de vendas, quantidade de vezes que o cliente vem até a farmácia?	Bretzke (2000); (Peppers e Rogers group (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrel e Hartline (2006); Farris et al. (2007); Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė (2008).
	45- Possui um banco de dados de clientes cadastrados? Caso positivo, os clientes que compram à vista também são cadastrados?	Bretzke (2000); Berry (2002); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Grönroos (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrel e Hartline (2006); Farris et al. (2007); Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė (2008).
	46- Como é estabelecida a relação entre a farmácia e os clientes?	Bretzke (2000); Berry (2002); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Grönroos (2004); Ferrel e Hartline (2006); Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė (2008).
	47- Pratica alguma estratégia para atrair e reter clientes?	Berry 2002; Gummesson (2002); Grönroos (2004); Bretzke (2000); Ferrel e Hartline (2006) Farris et al. (2007).

SERVIÇOS	48- Como é estabelecida a oferta de serviços de sua drogaria/farmácia em comparação com a concorrência?	Albrecht (1992); Parasuraman e Berry (1999); Gummesson (2002); Grönroos (2003); Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	49- Existe algum diferencial na oferta de serviços que sua drogaria/farmácia realiza comparados com a concorrência?	Deshpande, Farley, Webster (1993); Kon (1999); Bretzke (2000); Berry (2002); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrel e Hartline (2006).
	50- Saberria dizer como o cliente percebe a qualidade dos serviços prestados em sua drogaria/farmácia?	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Berry, Seiders, e Grewal (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Webster (2004).
	51- Existe algum sistema de serviço voltado para determinado tipo de cliente?	Berry, Seiders, e Grewal (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	52- Os clientes costumam dar uma resposta positiva ou negativa com relação ao tratamento? Como?	Zeithaml e Bitner (2003); Churchill e Peter (2003); Berry (2002); Ferrel e Hartline (2006); Sheth, Mittal e Newman (2001).
	53- Existe pontualidade na entrega de produtos?	Berry, Seiders, e Grewal (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	54- Além dos serviços oferecidos, existe algum tipo de serviço adicional?	Berry, Seiders, e Grewal (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Lovelock e Wright (2006).
	55- Oferece algum tipo de cortesia? Qual?	Berry, Seiders, e Grewal (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005);
	56- Até que hora sua farmácia fica aberta nos dias da semana?	Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Las Casas (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	57- Qual a formação escolar dos seus atendentes?	Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Las Casas (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
58- Como é a forma de pagamento dos funcionários? (salário fixo, comissão, ganham por produtividade)	Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Lovelock e Wright (2006).	

SERVIÇOS	59- Existe rotatividade no quadro de funcionários? Alta, média ou baixa? () sim () não () Alta () Média () Baixa	Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Las Casas (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	60- Os funcionários recebem algum tipo de treinamento?	Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Las Casas (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).
	61- Qual o critério para admitir um funcionário para trabalhar com o atendimento? (exemplo: graduação, experiência)	Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers group (2004); Las Casas (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006).

QUADRO 6 – Roteiro de Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.4 Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa baseou-se em empresas de pequeno porte e empresas de grande porte pertencentes ao setor de comércio varejista farmacêutico de Goiânia (GO).

A partir do levantamento do número de farmácias cadastradas pela Vigilância Sanitária de Goiânia, foram selecionadas, por acessibilidade, dezoito drogarias independentes e quatro drogarias pertencentes a redes de farmácias. Na seleção da amostra, também foram considerados os aspectos intrínsecos à prestação de serviços e ao relacionamento existente entre as partes no que diz respeito à retenção de clientes.

3.1.5 Sujeitos da Pesquisa

Optou-se por entrevistar farmacêuticos, proprietários, gerentes e balconistas de farmácias e drogarias tanto de pequeno porte quanto de grande porte para melhor compreender como os atores do estudo em questão percebem a relação existente entre cliente/empresa no contexto do marketing de relacionamento.

Nas drogarias de pequeno porte foram entrevistados doze proprietários, que atuam exercendo a função de gerentes, farmacêuticos e balconistas, sendo um deles vice-presidente do SINCOFAGO (Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos), conselheiro do CRF (Conselho Regional de Farmácias) e presidente da Rede 2000 (rede de drogarias independentes), seis donos que exercem a função de gerente e balconistas e sete funcionários entre balconistas e farmacêuticos. Nas drogarias de grande porte foram entrevistados um farmacêutico e um balconista, um sócio/proprietário supervisor de lojas, um gerente administrativo, um gerente comercial, uma gerente de loja e farmacêutica.

Para a identificação do perfil dos entrevistados, foram utilizadas as seguintes variáveis:

- a) função que ocupa na empresa;
- b) grau de escolaridade;
- c) o tempo de existência da empresa no mercado;
- d) o tempo de experiência no segmento;
- e) sexo, como mostra os quadros 7 e 8.

Entrevistado Drogaria/farmácia Pequeno Porte	Função	Grau de escolaridade	Tempo de existência da empresa no mercado (anos)	Experiência no segmento de varejo farmacêutico (anos)	Sexo
1. WI	Gerente/ Farmacêutico	3º grau	25	04	M
2. RO	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	1 ano e meio	08	M
3. PR	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	22	25	M
4. CA	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	6 meses	17	M
4.1 DA	Balconista	2º grau completo		20	F
4.2 LE	Balconista	2º grau completo		8	M
5. SI	Proprietário	2º grau completo	4	10	M
6. KA	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	1 ano e 3 meses	4	M
7. EU	Proprietário	2º grau completo	30	30	M
7.1 AN	Farmacêutico	3º grau		4	M
8. ALN	Proprietária/ Farmacêutica	3º grau	20	4 meses	F
9. EM	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	20	10	M
9.1 ED	Balconista	2º grau completo		20	M
10. SE	Proprietário	2º grau completo	12	12	M
10.1 MAR	Farmacêutica	Pós-graduada em farmácia clínica		4	F
10.2 CAL	balconista	2º grau completo		20	M
11. JE	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	14	18	M

	Farmacêutico				
12. EL	Proprietário	3º grau	20	6	M
12.1 MU	Farmacêutico	3º grau		4	M
13. DA	Proprietário/ Farmacêutico	3º grau	1	3	M
14. AM	Proprietário	2º grau completo	3 anos e meio	20	M
14.1 AL	Farmacêutico	Pós-graduado em manipulação		10	M
15 ALE	Proprietária/ Farmacêutica	3º grau	5	9	F
16 FE	Farmacêutica	3º grau	20	8	F
17 JA	Proprietário/ Farmacêutico;	Pós-graduado em farmácia clínica	18	20	M
18 WIC	Proprietário/ Farmacêutico; Presidente da rede 2000; Conselheiro do CRF - Conselho Regional de Farmácia.	3º grau	11	20	M

QUADRO 7 – Perfil dos Entrevistados de Drogarias/Farmácias de Pequeno Porte

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado Drogaria/farmácia Grande Porte	Função	Grau de escolaridade	Tempo de existência da empresa no mercado (anos)	Experiência no segmento de varejo farmacêutico (anos)	Sexo
1 SE	Sócio proprietário/ Supervisor de lojas	3º grau	20	20	M
1.1 MAU	Balconista	2º grau completo		7	M
1.2 ER	Farmacêutica	3º grau		3	F
2 JM	Administrador/ Gestor da rede	3º grau	16	8	M
3 SSG	Farmacêutica/ Gerente de loja	3º grau	3	8	F
4 WE	Gerente Regional Comercial	3º grau	22	10	M

QUADRO 8 – Perfil dos Entrevistados de Drogarias/Farmácias de Grande Porte

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.6 Método de Análise dos Resultados

O método de análise dos resultados da presente pesquisa foi empregado por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo proporciona muitas vantagens como um método de analisar dados qualitativos. É que após a formação da amostra, esta se constitui em um

registro que pode ser revisto e reexaminado (COLLIS e HUSSEY, 2005). Segundo Bardin (1999, p. 141), a abordagem qualitativa, na análise de conteúdo, “é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”. Além disso, a comparação de diferentes atores poderá revelar diferentes abordagens e práticas de marketing de relacionamento utilizadas pelos varejistas do setor farmacêutico.

Bardin (2009, p.44) define análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com Bardin (2009, p. 45), “a análise de conteúdo toma em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (índices formais e análise de co-ocorrência)”. Aaker, Kumar e Day (2004, p. 223) explicam que a análise de conteúdo “é uma técnica de observação usada para analisar unidades de material escrito por meio de regras cuidadosamente aplicadas”.

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões (LOZANO, 1994 apud BARROS; DUARTE et al., 2006, p. 287).

Corroborando os autores acima, Gil (2009, p. 98) acrescenta que a análise de conteúdo também serve a outros propósitos tais como:

(1) auxiliar na identificação das intenções e outras características dos comunicadores; (2) identificar o *status* de pessoas ou de grupos; (3) revelar atitudes, interesses, crenças e valores dos grupos; (4) identificar o foco de atenção das pessoas e grupos; e (5) descrever as atitudes e respostas aos meios de comunicação.

Bardin (1999) sustenta que a utilização da análise de conteúdo ocorre em três fases cronológicas fundamentais: (1) a pré-análise, (2) exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase de pré-análise envolve a leitura flutuante, na qual deve haver um contato com os documentos a serem analisados; a constituição do *corpus*, isto é, da organização de todos os documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e dos indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 1999).

A fase de exploração consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos dados buscando o cumprimento de regras formuladas anteriormente (Bardin, 1999). “A codificação é o processo pelo qual os dados em brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo” (BARDIN, 1999, p. 129). De acordo com Bauer e Gaskell (2002), tanto a codificação quanto a classificação dos materiais obtidos na amostra referem-se a uma tarefa de construção, que carrega consigo a teoria e o material de pesquisa.

Após a codificação, inicia-se um sistema de categorias analíticas. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2009, p.145). Merriam (1988) apud Gil (2009) sugere a utilização de alguns critérios na construção de categorias, sendo:

1. As categorias devem contemplar o propósito da pesquisa. As respostas às questões de pesquisa são compostas por categorias declaradas em algum aspecto da pesquisa.
2. As categorias devem formar um sistema coerente. Em alguns estudos, o pesquisador descreve antecipadamente um critério para a classificação das categorias. Em outros, as categorias derivam dos dados.
3. As categorias devem ser mutuamente exclusivas. Uma unidade de dados só pode ser colocada numa única categoria.
4. As categorias devem ser exaustivas. É necessário que as categorias sejam abrangentes em todas as unidades de análise escolhidas.

Finalmente, na terceira fase, os resultados são tratados de maneira a serem precisos e seguros a fim de propor inferências a propósito dos objetivos previstos.

Neste estudo, procurou-se criar categorias de análise temática sustentadas no referencial teórico com a intenção de examinar as respostas a entrevistas de um inquérito feitas para dois tipos de empresas do seguimento varejista de farmácias e drogarias: drogarias de pequeno porte e drogarias de grande porte, a fim de caracterizar o setor e identificar

elementos quanto ao uso de ferramentas do marketing de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Segundo Bardin (2009, p. 220), “A análise temática é transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas através de uma grelha de categorias projetadas sobre os conteúdos”.

Inicialmente, foram definidas seis categorias de análise, escolhidas de acordo com o referencial teórico e com os objetivos da pesquisa como mostra o roteiro de entrevistas relacionado no quadro 6, na seção 3.1.3.1 (p. 83). Seguindo as proposições de Bardin (2009), após as entrevistas, identificou-se que os conteúdos das categorias de análise ficariam melhor agrupadas em 36 subcategorias, conforme pode ser observado no quadro 9.

CATEGORIA	RELEVÂNCIA	BASE TEÓRICA/AUTOR	SUBCATEGORIA
1. Estratégia	O objetivo principal desta categoria é descobrir como as pequenas empresas determinam e implementam decisões estratégicas frente ao ambiente competitivo.	Day (1996); Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000); Parente (2000); Ghemawat (2000); Porter (2004); Barney e Hesterly (2007).	<ul style="list-style-type: none"> • Competição/Diferenciação • Planos, metas e objetivos estabelecidos • Critério de compras e seleção de fornecedores • Competição por quantidade de produtos • Competição por preço de produtos • Preço como vantagem competitiva • Reposição de estoque
2. Estratégia de Marketing	Nesta categoria, elementos como análise SWOT e estratégias do marketing mix, foram agrupados a fim de se obter uma melhor compreensão do mercado varejista farmacêutico de Goiânia.	Kuratko, Goodal e Hornsby (2001); Porter (2004); Hooley, Saunders e Pency (2005); Ferrell e Hartline (2006); Penrose (2006); Barney (2007); Aaker (2007).	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Ps (produto, preço, ponto, promoção) • layout da loja e disposição dos produtos na percepção do cliente • Análise da concorrência • Análise SWOT (pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças)
3. Marketing de Relacionamento	A finalidade desta categoria foi a de verificar se as drogarias de Goiânia (GO) adotam práticas do marketing de relacionamento para em seguida, comparar se tais práticas estão inferidas aos modelos teóricos propostos neste estudo. Consequentemente, identificar se os elementos do marketing de relacionamento poderão ser implementados como ferramentas	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Mittal e Newman (2001); Berry (2002); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Vargo e Lusch (2004); Kotler e Keller (2006); Ferrell e Hartline (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: quantos possui? Quantos conhece pelo nome? • Acompanhamento do cliente. • Critério de compra/Retorno do cliente.

	competitivas e de geração de valor para clientes.		
4. Confiança, Comprometimento, Satisfação, Valor, Lealdade.	O objetivo desses elementos agrupados em uma única categoria é o de identificar se há alguma base sólida nos relacionamentos existentes entre as empresas e seus clientes.	Woodruff (1997); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Ami e Narus (1988); Zeithaml (1988); Dick e Basu (1994); Kristensen, Martensen e Gronholdt (1999); Oliver (1999); Sheth, Mittal e Newman (2001); Berry (2002); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Gummesson (2002); Grönroos (2004); Vargo e Lusch (2004); Kotler e Keller (2006); Ferrell e Hartline (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de compra do cliente • Relação entre drogaria/farmácia e clientes • Processo de venda • Acompanhamento pré-compra e pós-compra • Ações corretivas em caso de reclamação • Percentual de clientes que vão até a farmácia por indicação de outro cliente
5. Estratégias de Marketing de Relacionamento	A autora buscou nesta categoria, identificar se as empresas do segmento varejista farmacêutico de Goiânia praticam o gerenciamento de clientes, segmentação de mercado e, conseqüentemente, se buscam construir relacionamentos duradouros com os mesmos.	ALBRECH, 1992; Bretzke (2000); Berry (2002); Zeithaml e Bitner (2003); Peppers e Rogers Group (2004); Grönroos (2004); Hooley, Saunders e Piecy (2005); Ferrel e Hartline (2006); Urbanskiën, Žostautienë e Chreptavičienë (2008).	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados de clientes cadastrados • Registro de volume de vendas e quantidade de vezes que um cliente vai até a farmácia • Atração e retenção de clientes • Segmentação e diferencial na oferta de serviços em relação à concorrência.
6. Serviços	Devido ao objeto de estudo ser o de empresas varejistas do segmento de farmácias, por não existir muita diferenciação em produtos e, ainda, devido à fragmentação do setor, o propósito desta categoria foi o de investigar ações diferenciadas na oferta de serviços que visem à manutenção e retenção dos relacionamentos entre as empresas e seus clientes internos e externos.	Albrecht (1992); Parasuraman e Berry (1999); Gummesson (2002); Grönroos (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Grönroos, (2003); Bekin (2004). Las Casas (2004); Vargo e Lusch (2004b); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Lovelock e Wright (2006);	<ul style="list-style-type: none"> • Como estabelece a oferta de serviços • Qualidade dos serviços prestados na percepção dos clientes • Clientes dão respostas positivas ou negativas com relação ao tratamento ou ao serviço • Cortesia • Horário de atendimento • Serviço adicional • Pontualidade na entrega de produtos • Forma de pagamento dos funcionários • Rotatividade • Treinamento • Critério para admitir um funcionário para trabalhar com o atendimento.

QUADRO 9 – Categorias e Subcategorias de Análise

Fonte: Elaborado pela autora

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO

4.1 VAREJO FARMACÊUTICO

Para melhor delineamento do setor de varejo farmacêutico, faz-se necessário conceituar farmácias e drogarias, de acordo com a lei vigente 5991, de 17 de setembro de 1973, publicada no Diário da União, em dezembro do mesmo ano, mostrando que existe uma distinção entre farmácias e drogarias. Farmácia é definida como “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outro equivalente de assistência médica”. Já o conceito de drogaria, é mais restrito, sendo “estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”.

Segundo dados da ACNielsen (2009), há dois tipos de farmácias e drogarias:

- (1) Auto-serviço – quando possuem como característica fundamental o *check-out* e a maioria dos produtos dispostos de maneira acessível ao cliente.
- (2) Tradicionais – lojas onde é necessário ter como principal característica o balcão ou presença do vendedor.

O tipo de comércio no qual as farmácias e drogarias operam possui algumas peculiaridades em relação aos demais ramos do varejo. Elas, além de serem responsáveis pela distribuição e abastecimento de medicamentos e produtos de higiene e beleza para a população, têm responsabilidade com a saúde pública (BRANDÃO, 2009). Além disso, presença e atuação do farmacêutico é requisito fundamental para a dispensação de medicamentos aos pacientes, ou seja, o farmacêutico deve fornecer toda a informação necessária para o uso correto, seguro e eficaz dos medicamentos de acordo com as necessidades individuais do cliente. Desta forma, a prática farmacêutica deve envolver a atenção farmacêutica, que, segundo Hepler, 1987 apud Marques (2008, p.22), “é uma relação feita em acordo, entre o paciente e o farmacêutico, na qual o farmacêutico realiza funções de controle do uso dos medicamentos (com habilidades e conhecimentos apropriados), consciente de seu compromisso com os interesses do paciente.”

De acordo com dados do SEBRAE (2007), a maior parte das empresas que comercializam medicamentos no varejo é de micro e pequeno porte. Apesar de serem maioria,

as drogarias/farmácias independentes respondem por apenas 51,4% das vendas do mercado, enquanto as redes conseguem 48,6% da fatia de mercado, isto é, uma farmácia de rede vende cerca de 10 vezes mais que uma independente. (ABRAFARMA, 2009).

Basicamente existem quatro classes de medicamentos comercializados pelas drogarias/farmácias: (1) medicamentos de referência (conhecido pela marca comercial), (2) genéricos, (3) similares e (4) medicamentos de venda livre ou OTC (*over the counter*), que significa sobre o balcão.

O medicamento de referência é inovador, possui marca registrada, eficácia terapêutica e segurança, comprovados através de testes científicos, registrado pelo órgão de vigilância sanitária no país e, serve de modelo padrão para registros de medicamentos similares e genéricos, após expiração de patente (ANVISA, 2009).

O medicamento genérico tem a mesma fórmula e produz os mesmos efeitos no organismo que um medicamento de referência. O remédio genérico não tem nome comercial, é identificado apenas pelo princípio ativo da fórmula (ANVISA, 2009).

Segundo a ANVISA (2009), o medicamento similar difere dos medicamentos de referência e genéricos somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca.

Os medicamentos de venda livre ou OTC são constituídos por medicamentos isentos de prescrição médica, ou seja, tem como função tratar sintomas ou doenças leves, de forma rápida e econômica, podendo ser de referência, genérico ou similar. Entretanto, com a Resolução de Diretoria Colegiada (RDC 44) da ANVISA, no Brasil, a venda de OTC's é permitida desde que os medicamentos fiquem atrás do balcão para que o usuário faça a solicitação ao farmacêutico e receba o produto com a orientação necessária. A RDC 44 visa promover o uso racional dos medicamentos, a fim de melhorar a saúde e qualidade de vida dos usuários (BRANDÃO, 2009).

Segundo a Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias – (ABRAFARMA, 2009), a competição entre farmácias e drogarias é muito acirrada, além disso, o setor é bastante fragmentado com predominância das drogarias/farmácias independentes que não fazem parte de redes (pessoas jurídicas que comercializam medicamentos no varejo, e que fazem parte de uma única empresa). No Brasil existem aproximadamente 57 mil estabelecimentos, resultando em uma média de uma farmácia para cada 03 mil habitantes. A Organização Mundial da Saúde (OMS) sugere a adequação de dez mil habitantes por farmácia. Goiânia, por exemplo, conta hoje com cerca de 1.250

estabelecimentos para uma população de 1.244.645 habitantes, conforme estatísticas do IBGE (2008), o que significa a existência de uma drogaria/farmácia para cada grupo de 995 mil pessoas. Além disso, há ainda, a competição do varejo farmacêutico com os supermercados, principal concorrente na disputa pelo mercado de cosméticos e perfumaria, já que a comercialização de medicamentos, por parte dos supermercados, é estritamente proibida pela legislação vigente.

Ao contrário da maioria dos formatos de varejo que têm baixo grau de regulamentação por parte do governo, o varejo farmacêutico apresenta um grande índice de regulamentação por parte do Governo, principalmente em relação a controle de preços (LAS CASAS e GARCIA, 2008). Portanto, as pequenas drogarias/farmácias independentes concorrem em desvantagem nesse mercado, pois o tamanho de suas lojas é bastante limitado, o que restringe, por sua vez, o número de itens a serem comercializados, que podem alcançar 40 mil nos supermercados (ACNielsen, 2009).

As redes supermercadistas possuem hoje 550 farmácias e, em 2010, devem somar quase o dobro de lojas: 1050. Até o final de 2008, essas unidades deverão faturar mais de R\$ 1,2 bilhão – cerca de 5% do mercado total de vendas de medicamentos no país. Em 2010, a previsão é que essa fatia alcance 10% do mercado brasileiro (que, estima-se, será de R\$ 25 bilhões), o que significa um faturamento de R\$ 2,5 bilhões, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) (ACNielsen, 2009).

A crescente dificuldade em concorrer no mercado tem aumentado a importância das ações de relacionamento com os clientes. Todavia, como a prestação de serviços se propagou por todo o varejo farmacêutico, as iniciativas caminham no rumo de maior diversificação, diferenciação e inovação (GAZETA MERCANTIL, 2004). No varejo de alimentos, por exemplo, o Carrefour é a primeira rede a lançar um cartão convênio drogaria. O cartão foi criado para atender as empresas de médio e grande porte que oferecem o subsídio farmácia ou desconto em folha de pagamento aos seus colaboradores. O Cartão Convênio Drogaria Carrefour oferece um serviço que reduz a burocracia para concessão e adiantamentos para compra de remédios (INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS, 2009).

A diferenciação possui particularidades estratégicas que podem levar as empresas ao sucesso. Copiar ações estratégicas de outros pode tornar a atuação de um varejista a patamares baixos, caso não puder se diferenciar. “Diferenciação consiste em desenvolver um conjunto

de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando assim melhores condições no mercado” (PARENTE, 2000, p.76).

Em 2004 o crescimento das farmácias independentes foi destaque devido à modernização em suas lojas, como a implantação de *check-outs* e auto-serviço, além da oferta de novos serviços como o pagamento de contas de luz e telefone (GAZETA MERCANTIL, 2004). Atualmente, o processo é inverso. As grandes redes de farmácias cresceram acima do esperado em 2008 e a situação no pequeno varejo foi oposta. Ao comprar produtos mais caros de atacadistas, a pequena farmácia passa a ter menores condições de crédito e prazos junto aos fornecedores e, sem descontos, sofre um grave problema relacionado ao fluxo de caixa muito reduzido. Com isso, as farmácias são obrigadas a reduzir os descontos e os prazos concedidos aos seus clientes, o que gera uma drástica redução em seus lucros (BRANDÃO, 2009).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados analisados para cada uma das categorias estabelecidas, relacionadas no quadro 9 (p. 93). Os resultados analíticos estão divididos em três fases: na primeira fase são retratados os resultados de análise referentes às drogarias de pequeno porte. Na segunda fase, são demonstrados os resultados de análise concernentes as drogarias de grande porte. Por último, uma comparação entre os dois resultados analíticos.

Vale salientar que foi realizado um cruzamento dos resultados com a teoria a fim de identificar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a competitividade das micro e pequenas empresas em um mercado fragmentado.

Os casos individuais foram descritos e analisados simultaneamente. Sendo assim, com o intuito de evidenciar melhor este estudo, optou-se por inserir algumas transcrições de entrevistas nas categorias analisadas.

5.1 RESULTADOS REFERENTE ÀS DROGARIAS DE PEQUENO PORTE

Esta seção busca evidenciar os resultados das entrevistas realizadas com empresas varejistas do setor farmacêutico de Goiânia (GO). Conforme os critérios utilizados pelo SEBRAE (2008), as micro empresas empregam até nove funcionários e as pequenas empresas, até quarenta e nove funcionários. Foram analisadas dezessete drogarias independentes, interpretadas como micro empresas, e uma drogaria considerada pequena empresa, motivo pelo qual o proprietário possui duas lojas com mais de nove empregados.

5.1.1 Estratégia

Na opinião dos entrevistados, conforme os relatos a seguir, o atendimento e o preço são os principais meios para se defender da concorrência no seguimento de varejo de farmácias. Em relação ao atendimento, eles afirmam que a pequena empresa deve focar a qualidade do atendimento, o corpo a corpo com o cliente, a amizade e na atenção ao paciente,

pois, acreditam que a grande empresa está mais focada em preço baixo. Quanto ao preço, os pequenos farmacêuticos julgam que não conseguem competir diretamente com as grandes empresas quando se trata da venda de medicamentos de marca ou referência, então, eles enfatizam mais os descontos, na venda de medicamentos genéricos e similares e a oferta de produtos de perfumaria.

(MU - Farmacêutico) Na verdade a gente tenta até aproximar com preço, alguns produtos, a gente tenta fazer descontos, às vezes, medicamentos com receitas a gente tenta substituir com aqueles medicamentos que podem ser substituídos, sem comprometer o tratamento do paciente por aquele que o médico propôs pro tratamento do paciente. O genérico, aquele preço mais acessível pra atender a necessidade do cliente. [...] Nessas farmácias de bairro, no meu entender, você tem mais tempo pra você trabalhar com seu cliente, na parte de atenção farmacêutica, né? Que é o que conta muito. Com relação a essas farmácias de rede, elas não têm um tempo adequado pra atender o cliente, tá explicando, com qualidade, com mais detalhe. Então pra mim, acho que essas farmácias pequenas ainda sobrevivem, devido a essa atenção farmacêutica que é dada ao cliente que vai à farmácia.

(WIC - Farmacêutico) Preço e atendimento. A gente utiliza... acho que primeiro, pra você ter algum sucesso em uma drogaria... quando você tá num local onde você tá entremeadado de bancos ao redor, a chance de você dar certo é muito melhor. Então, primeiro ponto é a localização, segundo ponto é quem dita as normas dos... que são as grandes redes e os clientes que vão determinando o modelo de negócio que você deve tomar, por exemplo, a gente não consegue, às vezes, concorrer com todos os descontos, com todos os descontos que as grandes redes dão, mas elas têm a falha de atendimento, porque... seus balconistas atendem muito mal, então a gente cria a farmácia de bairro, onde você tem o passante, que, às vezes, vem do interior, onde você dá poder aos balconistas, de tá podendo negociar com esses clientes, às vezes você faz até o preço de uma grande rede, porém com a fidelidade do cliente, e a gente nunca pode esquecer do crediário, seria o fiado, da cadernetinha antiga, então a gente pratica esse tipo de negócio, mas com muito monitoramento, pra que isso não fique uma bola de neve, depois você não dá conta de gerenciar e leva seu fracasso também, então tem que saber pra quem vende e pra quem... que as grandes redes também não dão conta de gerenciar isso, onde o dono estando presente e tudo, ele consegue gerenciar isso aí.

Quando questionados se utilizavam alguma forma de plano e estabelecimento de metas e objetivos para guiar a drogaria/farmácia, das dezoito drogas de pequeno porte pesquisadas, apenas duas desenvolvem e implementam planos formais anuais e mensais como um guia para o futuro. As demais drogas tomam decisões estratégicas por intuição.

(JE - Farmacêutico) É... Não, esse planejamento aí é do momento, tem um produto que a distribuidora tá fazendo, aquele produto... por exemplo, tem um desconto especial naquele produto, pego, coloco ele na minha loja, pego faço aquele produto. É informal. Plane... nem plano em papel, não. Só mesmo na, na cuca.

(EM - Farmacêutico) Não, assim detalhado não, só o básico mesmo. Não tem tanta... Não. É pela experiência do dia a dia mesmo, pelo conhecimento que a gente tem já na área, de acordo com isso mesmo que a gente vai levando. [...] Assim, que passa pra equipe assim não, só faz acompanhamento diário de venda, de atendimento e de venda do mês, né? Se tá seguindo direitinho, é assim mesmo, não tem quadro, vendedor tem que atingir tal, não, tem não. Não, não. Eu tenho as minhas metas mesmo, é pessoal, só que eu cobro assim, meio que indiretamente. E falar que tem que vender tanto, não cobro não.

(ALE- Farmacêutica) Faço, a gente faz um planejamento de gastos e também do que tá precisando investir na farmácia. Aí dentro do que a gente faz nesse planejamento de gastos e do que a gente tá conseguindo vender é que a gente vai programando o que que consegue fazer de melhoria pra farmácia. Coloco tudo no papel. A intenção era fazer um planejamento semestral, só que, como financeiramente, não tava tão viável, a gente tá tentando fazer o planejamento anual, mas divide ele semestral, coloca o que é prioridade pra tentar fazer no primeiro semestre e conseguindo fazer o que é prioridade no primeiro semestre, no segundo semestre a gente olha os outros itens, assim, que não é tão primeira necessidade.

As pequenas drogarias/farmácias normalmente determinam a compra de produtos e seleção de fornecedores com base no melhor preço, no atendimento, na qualidade e no prazo de entrega. Devido à pequena quantidade na hora da aquisição de produtos, eles compram diretamente de distribuidores tradicionais.

(KA - Farmacêutico) “Trabalhamos com os mais tradicionais mesmos, que pra região são os mais conhecidos. É determinado pelo preço e qualidade”.

(ALE - Farmacêutica) A compra de produtos a gente faz por lista de falta. Todo final de dia, a gente puxa uma lista de falta do que foi vendido no dia e repõe aqueles produtos, porque, normalmente, são produtos que têm mais rotatividade e lista de encomenda também. Tem clientes que, às vezes, chega com determinada receita e precisa de um produto que não temos, se ele aceitar que a gente faça a entrega no dia seguinte, tem muitos que aceitam, né? São poucos que recusam, só se a pessoa tiver muita urgência, né? Então a gente faz a lista de compras baseado nisso, na falta do dia e nas encomendas. Quando a gente entrou aqui a empresa já tinha um certo crédito com alguns fornecedores, então, a gente procurou manter os fornecedores que tinham uma oferta melhor de produto e desconto também e a mercadoria e questão de prazo para pagamento. Em relação à entrega, têm alguns fornecedores (distribuidores de Goiânia) deixam a gente buscar o produto quando é urgente. Tem alguns que a gente leva em questão o fator entrega quando a gente tem uma emergência no pedido.

Mais da metade dos respondentes acredita que não consegue competir por quantidade de produtos com as drogarias/farmácias de grande porte. Entretanto, para os demais

entrevistados, isso não é problema, visto que existe facilidade de entrega de produtos por parte dos fornecedores em menos de 24 horas.

(PR - Farmacêutico) “Não tem a menor possibilidade de concorrer em termos de quantidade de produtos, uma vez que as grandes redes compram caminhões, no atacado, numa quantidade muito maior. Nosso percentual é muito menor”.

(EM - Farmacêutico) Termo de quantidade? É... tem uns trabalhos diferenciados. Eu, por exemplo, já não foco tanto aquele medicamento de alto custo, porque já tem um trabalho direto do laboratório, alguns médicos já fazem parceria direto com algumas farmácias, que é uma coisa que é até ilegal no mercado, mas acontece, então assim, direcionado sobra pra vir só a parte mais popular mesmo. Dá, porque como seria assim questão de quantidade? Hum, uai, boa parte eu tenho, vou dizer aí, talvez uns 80% mas não dá pra ter tudo não. Hoje a gente já pede, entrega no outro dia. Não perco muita venda por isso não.

A competição por preços na opinião dos respondentes é intensa e é determinante para o posicionamento das farmácias e drogarias. Em consonância com Gummesson (2005), constatou-se que no segmento de varejo farmacêutico, os clientes são atraídos, sobretudo, por preços baixos. A maioria dos respondentes afirmou que não consegue competir com preços baixos e promoções praticadas pelas grandes empresas, no entanto, identificou-se que eles conseguem atingir o nível 2 de comprometimento com o cliente apontado por Gummesson, (2005, p. 40) que diz que “não há somente uma relação baseada no preço, mas também na comunicação com o cliente que pode consistir em contato face a face”.

(JE - Farmacêutico) Nem todos os produtos, certo? Mas em alguns produtos a gente consegue. As de grande porte têm condições de dar um desconto maior do que o meu, certo? Mas nem sempre assim eu consigo perder alguns clientes. Não perco pelo preço, exatamente por causa do atendimento e aquela segurança naquela atenção, porque as grandes muitas vezes só querem vender e não dão aquela atenção que o cliente precisa. As diferenças de preço não são muito grandes, por exemplo, tem grandes distribuidoras aí, grandes redes aí que praticam desconto X. Eu pratico 1,5X a menos do que eles, ou seja, se eles praticam 1X eu pratico menos 1,5X, ou seja, mais ou menos dois terços do que eles praticariam. Meu preço sairia mais caro um pouquinho porque eu não dou conta de cobrir a oferta deles. Para o cliente, essa diferença muitas vezes sai tão pouco que essa confiança que ele tem, esses esclarecimentos, tem alguns que realmente que se preocupa só em preço, entendeu? Aí realmente compra lá. Mas há aqueles que se preocupam com a qualidade do atendimento, as informações, tiram dúvidas, esses muitas vezes têm diferença de 1%, 2%, 3% até 5% não faz diferença pra ele. Ah! fala assim vou pegar ônibus, vou lá, volto, muitas das vezes não compensa, então compro de você aqui mesmo. É acessível, sem dúvida.

(PR - Farmacêutico) Não compete, diretamente, mas a gente acaba ficando numa situação até razoável, porque nós somos os menores, mas somos em maior quantidade. Então os pontos que nós temos individualmente, cada um, micro empresários, nós temos somatória maior do que os grandes que estão localizados na capital. O preço não é o mesmo. Infelizmente a gente não dá conta de manter os preços que eles praticam. Agora a gente tenta aproximar desses preços, senão, a gente tá fora do mercado [...] O preço determina vantagem em relação à concorrência. O cliente pesquisa muito. Principalmente medicamentos de uso contínuo. Esse preço faz a diferença para o cliente porque ele precisa do medicamento mensalmente, normalmente são pessoas aposentadas, então isso aí faz diferença.

Quanto à reposição de estoque, dos dezoito pequenos empresários entrevistados, três responderam que situações de sazonalidade e alto custo do medicamento podem acarretar problemas na reposição de estoque. Os demais entrevistados afirmam que não têm dificuldade em gerenciar o estoque e que não perdem clientes, caso o medicamento não esteja disponível na hora em que o cliente vai até a drogaria. Geralmente os distribuidores fazem entrega de produtos em menos de 24 horas.

(PR - Farmacêutico) Sim, principalmente em períodos de férias coletivas, finais de ano, sempre dão problema com reposição de estoque. Os laboratórios e a indústria geralmente tiram férias coletivas. Final de ano, por exemplo, há um desabastecimento, então a gente que trabalha com estoque reduzido tem-se dificuldade com reposição. Afora isso, não. Normal.

(MU - Farmacêutico) Aqui é... normalmente alguns produtos que não têm grande giro, alguns clientes entendem, né? A gente passa a situação porque tem produtos com valor agregado maior, que, às vezes, não compensa ter na prateleira da farmácia. É que na farmácia pequena, às vezes, você pode perder e ter prejuízo com esse produto. Então, alguns clientes entendem esse lado e a gente vai se programando pra fazer o pedido do produto. Quando é urgente, a gente faz um esforço pra conseguir o produto no mesmo dia e normalmente nós conseguimos.

Diante do exposto, pôde-se evidenciar que as micro e pequenas empresas dispõem de menor poder de barganha com fornecedores e oferecem linhas de produtos limitadas com variedade limitada (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). De modo geral, percebe-se que a maioria dos pequenos varejistas não possuem uma estratégia, planos e objetivos que possam guiá-los a fim de criar uma posição defensável em relação à concorrência a longo prazo. A estratégia tem por finalidade alcançar uma posição no setor onde a companhia possa melhor se defender das ameaças ambientais (PORTER, 2004; BARNEY e HESTERLY, 2007). Para ser efetiva, a estratégia deve atribuir metas e objetivos e a perguntas fundamentais de como e

onde o negócio vai competir, a integração de atividades funcionais e programas, e a alocação de recursos para aumentar a vantagem competitiva (DAY, 1986; AAKER, 2007).

Dentro desta perspectiva, pode-se constatar que existe unanimidade nas respostas quanto ao critério atendimento como diferencial de uma drogaria/farmácia para outra a fim de garantir vantagem competitiva. Por outro lado, julga-se que as ações praticadas pelas drogarias são as mesmas, no entanto, copiar ações estratégicas de outros pode tornar a atuação de um varejista a patamares baixos, caso não puder se diferenciar. “Diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando assim melhores condições no mercado” (PARENTE, 2000, p.76). De acordo com Barney e Hesterly (2007, p.37), “a diferenciação de produto significa que empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade do cliente que entrantes potenciais não possuem”.

5.1.2 Estratégia de Marketing

Dentro da estrutura conceitual dos 4Ps (BAKER, 1998; GUMMESSON, 2002; KOTLER e KELLER, 2006), pôde-se constatar que com exceção de uma drogaria que vende aparelhos para aferir pressão e produtos para nebulização, não há diferenciação na oferta de produtos no segmento de varejo farmacêutico. De acordo com a Resolução de Diretoria Colegiada (RDC 44), além de medicamentos, somente alimentos para fins especiais registrados na ANVISA podem ser comercializados por drogarias e farmácias. Enquanto a RDC 44 não entra em vigor no estado de Goiás, algumas drogarias ainda operam com a comercialização de produtos como sorvetes, passes de ônibus, chicletes, cartão para telefone celular e consideram que esses produtos são uma forma de driblar os baixos lucros provenientes da venda de medicamentos. Sendo assim, acredita-se que o critério atendimento, pode ser um diferencial entre farmácias, desde que voltado para ações de relacionamentos com os clientes.

As drogarias precificam os medicamentos com base na tabela de preços estipulada pela indústria e monitorada pelo governo. Em situações como as de produtos de venda livre, as drogarias se baseiam na concorrência a fim de igualar seus preços e conseguir efetuar as vendas. Uma estratégia utilizada pelas pequenas para criar valor para os clientes em relação ao preço refere-se à forma de pagamento. A maioria realiza vendas a prazo por meio de

cupons fiscais, notinhas em agenda, nota promissória e débito em folha quando se trata de convênios com empresas. Acredita-se que em se tratando de novos entrantes, essa abordagem não agrega valor para os clientes e a disputa se torna mais acirrada, visto que, conforme os entrevistados os custos para se manter uma drogaria são muito altos.

(EU - Farmacêutico) Uma pessoa que paga aluguel de casa, do ponto comercial, funcionário e tudo, aí não sobrevive. Ixi, colega meu mesmo tem muitos que hoje tá até... como que era o cara que falou pra mim aqui ontem? Ah, ele comprou um açougue ali, tinha uma farmácia, e vendeu e montou um açougue pra ele, disse que açougue é só vender a carne e pronto. Saiu de farmácia porque ele não conseguiu. Nos últimos anos, o número de farmácias de pequeno porte, diminuiu pela metade.

(KA - Farmacêutico) Hoje está muito complicado. O setor anda muito prostituído, né? Os próprios donos de farmácia andam estragando o comércio. Até mesmo por questão de preço, né? Não trabalham a qualidade e sim mais o preço. Como as grandes pressionam, as pequenas abaixam mais ainda o preço. Estão conseguindo sobreviver, mas não sei por quanto tempo vai ficar assim. O mercado tem que mudar.

Apesar da unanimidade dos entrevistados afirmarem que o layout chama a atenção dos clientes para dentro da loja, pôde-se perceber que por se tratar de micro e pequenas, não há muito investimento em infraestrutura na maior parte dos casos pesquisados. Aparentemente, a maiorias das lojas têm as seguintes características: são tradicionais, pequenas e percebe-se a necessidade de um balcão ou presença do vendedor (PARENTE, 2000; COBRA, 2007). Pôde-se observar que dentre as dezoito lojas visitadas, apenas duas possuem formato moderno.

Na opinião dos respondentes, os clientes sempre fazem algum tipo de comentário ou sugestão de melhoria sobre a disposição dos produtos. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 250), “alguns aspectos de evidência, especialmente o cenário de serviços, requerem atualizações e modernizações frequentes ou, pelo menos, periódicas.”

(WIC - Farmacêutico) A gente sempre procura tá inovando, você viu que os móveis são diferentes, a limpeza, a iluminação, o acabamento. A gente cria uma série de fatores para tentar encantar o cliente, mesmo o de medicamento que é difícil, o cliente de medicamento quer chegar, comprar e ir embora, tomar o medicamento pra sarar logo. [...] Bom, a gente tá no ponto, mas é o cliente que determina o que você tem que fazer.

(JE - Farmacêutico) Sem dúvida, o cliente faz observações de melhoria. Eles falam assim: 'olha JE, é... faz isso aqui', como esse outro de hoje mesmo, 'preciso medir a pressão'. São algumas sugestões que eles querem que aconteça. Mas como a gente não tem condições financeiras ainda pra fazer as regras da ANVISA, aí eu tenho que dizer um não pra ele e ficar para o futuro.

Nota-se que devido ao fato de a maioria das pequenas drogarias estarem instaladas há mais de dez anos em bairros afastados e de certa forma já possuem uma relação de amizade com seus clientes, elas conseguem aumentar o valor do produto ou serviço, tornando os consumidores menos suscetíveis ao preço (CHURCHILL, 2003; PORTER, 2004). Zeithaml (1988) ressalta que o valor é resultante da avaliação total do cliente em relação à utilidade de um produto ou de um serviço com base na percepção do que é recebido (benefícios) em contraposição ao que é dado em troca (custos) no processo de compra ou de consumo. Os benefícios incluem a utilidade intrínseca e extrínseca provida pela relação contínua e os custos incluem sacrifícios monetários e não monetários como, por exemplo, tempo e esforço (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002).

De alguma forma, as drogarias fazem algum tipo de promoção junto ao consumidor, como, por exemplo, ofertas de produtos do segmento de perfumaria e brindes como ímãs de geladeira, calendários, chaveiros, entre outros. As propagandas mais utilizadas pelas drogarias são por meio de carro de som, cartazes e panfletos. Com ações de comunicação efetiva e penetrante, é possível construir relações e laços mais fortes com clientes (BAKER, BUTTERY e RICHTER-BUTTERY, 1998; BRETZKE, 2000; SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001; AAKER, 2007). Pôde-se constatar nas entrevistas que não há um planejamento de comunicação para as drogarias, isto é, divulgam por intuição, conforme a necessidade.

A intensidade da concorrência em um setor envolve não só o número de concorrentes como também o tamanho, a qualidade e a proximidade das unidades. Observa-se que a maioria das empresas de pequeno porte enfrenta desafios da concorrência para minimizar custos operacionais para sobreviver (SEMENIK e BAMOSSY, 1995; McCARTHY e PERREAULT, 1997; PARENTE, 2000; COBRA, 2007), como aponta os relatos abaixo:

(FE - Farmacêutico) Os grandes tentando engolir os menores, né? Num é nem os menores, é os grandes tentando competir com os grandes, aí os menores saem prejudicados, por que eles têm condição de dar até 70% de desconto e a gente não tem como dar esse desconto e isso prejudica a gente, é uma barreira que acaba prejudicando. [...] Não, não fazemos visitas para verificar o que a concorrência está fazendo.

(KA - Farmacêutico) Hoje está muito complicado. O setor anda muito prostituído, né? Os próprios donos de farmácia andam estragando o comércio. Até mesmo por questão de preço né? Não trabalham a qualidade e sim mais o preço. Hoje, tirando as grandes redes que trabalham diferente, não tem nada. Só a questão de preço que até as pequenas praticam. Como as grandes pressionam, as pequenas abaixam mais ainda o preço. Estão conseguindo sobreviver, mas não sei por quanto tempo vai ficar assim. “O mercado tem que mudar” [...] Não faço visitas pra ver o que a concorrência está fazendo. Só os conhecidos. Conversamos, trocamos idéias.

(DA - Farmacêutico) Olha, eu vejo assim a concorrência entre farmácia, é uma concorrência predatória e é uma briga que não tem vencedores, né? O pessoal pratica, às vezes, preços que não tem condições, às vezes, por falta de de... administração, falta de cálculo mesmo, tem muito dono de farmácia que não tem noção, a experiência dele com cálculo é estreito, ele acaba praticando uns preços que ele acha que tá bom pra ele mas, que no fundo no fundo não tá, acaba sendo uma disputa que não tem vencedores, uma prática predatória, tanto para o pequeno quanto para o grande também. [...] Faço visitas, eu tento observar a disposição, né? A organização, eu olho preço, eu olho a variedade de itens. Lançamentos, campanhas que eles fazem, tudo isso pra gente tentar... praticamente duas vezes por semana, até três vezes por semana, toda vez que eu posso, eu tô entrando numa concorrência, por telefone também, pesquisa de preço, faço pesquisa de preço por telefone, pra você não ficar fora.

Segundo Ferrel e Hartline (2006, p.82), “um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidos na análise da situação é a análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). O quadro 10 aponta os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças identificados nas empresas investigadas.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento (qualidade, confiança, carinho, carisma) • Atenção ao cliente (assistência farmacêutica) • Corpo a corpo com o cliente • Bom relacionamento com o cliente • Fácil acesso • Tempo em que está no local • Horário de atendimento 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos entrevistados não conseguiu identificar oportunidades de mercado. Dois deles acreditam que há possibilidade de crescimento e um acredita que a farmácia popular (programa do governo) pode ser uma oportunidade para as pequenas drogas.
<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço • Descontos • Assistência Farmacêutica • Acessibilidade • Mix de produtos • Comunicação • Estrutura Física • Estacionamento • Entrega 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência desleal entre pequenas e redes grandes (preços e descontos) • Prostituição do setor • Tributação; piso farmacêutico • Legislação

QUADRO 10 – Principais Pontos Fracos; Pontos Fortes; Oportunidades e Ameaças

Fonte: elaborado pela autora

5.1.3 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento constitui-se em um esforço integrado das organizações para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY,1983). Seguindo essa perspectiva, buscou-se identificar nas entrevistas se os pequenos varejistas conhecem seus clientes pelo nome, se sabem quantos são e se fazem acompanhamento desses clientes. Algumas das respostas foram as seguintes:

(CAA - Farmacêutico) É muito difícil falar em função dos clientes. Em termos de clientes fixos, uma média de uns 5.000 clientes. Destes, uns 15% são conhecidos pelo nome pela minha equipe de trabalho. [...] é dado um atendimento especial em questão de atendimento, então, querendo ou não, esses mesmos clientes, nós sabemos o que eles utilizam, sabemos quais os medicamentos, a atenção que deve ser dada, o tipo de medicamento que pode ser atribuído num momento de emergência ou não, então, tudo isso tem. Nós sempre trabalhamos com acompanhamento de pressão arterial, entendeu. Existem os clientes cadastrados com a parte que é diabética, então a gente tem o cadastro e até mesmo um segmento que já tá agendado mas que não teve condição de colocar em prática que é a questão do pós-atendimento, entendeu? Que é aquela atenção que a gente dá, a partir do momento que o cliente entra pela primeira vez na farmácia, mesmo que não seja pra comprar mas pra saber se foi bem atendido, uma coisa que eu aprendi numa outra empresa que eu trabalhei.

(DA - Farmacêutico) 25% eu conheço pelo nome. Não tenho um dado concreto de quantos clientes eu possuo. Eu tenho um cadastro ali, já estamos aproximando..., só que a gente não faz cadastro de todos, tem hora que não dá, tem hora que o cliente vem e não tem tempo de fazer o cadastro, ele compra a vista e já quer ir embora, já tá com pressa, então, esses ficam sem. [...] Tem, no cadastro. Toda vez que eu posso eu abro o cadastro daqueles clientes pra olhar o quê que eles estão comprando, se ele tem algum medicamento de uso contínuo. Então eu vou olhando isso, é aleatório, quando dá tempo. Eu digo aleatório na questão do tempo, eu não tenho uma rotina, hoje, segunda, quarta e sexta eu vou olhar, não. Eu vou olhando à medida que eu posso. Isso aí eu marco até onde eu já olhei. Vou olhando a sequência dos clientes no cadastro pra saber se estão tomando o medicamento de forma correta. É porque meu sistema, ele não tem uma função que monitora isso pra mim, entendeu? Então, eu não tenho como puxar um relatório disso. Então, não tem como.

Na opinião dos respondentes, algumas características foram atribuídas como critério de compra dos clientes, entre elas, pode-se destacar o atendimento de qualidade, entrega mais rápida, conhecimento, segurança, confiança, informação, tempo de existência da empresa no

local, proximidade da casa do cliente, preço, forma de pagamento, flexibilidade, amizade e a marca:

(EU - Farmacêutico) Justamente pela minha marca, meu nome. É porque eu tenho 30 anos aqui nessa rua. [...] Uai, é falar 'eu vô lá na farmácia do Soares'. É, muitos clientes fala pra mim assim: ó 'eu tava lá em casa, e meu menino, vamo lá na farmácia do Soares lá'. É, precisou de uma coisa, lembra da pessoa e não da drogaria, porque drogaria tem em toda esquina, vamos lá no Soares, lá.

Os respondentes julgam que os clientes retornam para realizar novas compras devido ao atendimento de qualidade, preço, amizade, informação e orientação quanto ao uso do medicamento, fidelidade, confiança e compromisso, satisfação, tradição do ponto, proximidade de casa e preço. Por outro lado, há a crença de que o cliente passageiro (que não mora e não trabalha no bairro em que o ponto está localizado) não costuma voltar como afirma um dos entrevistados:

(MU - Farmacêutico) Um passageiro não costuma voltar. Na verdade é porque esses clientes que passam que são de balcão, raramente, eles não são aqui da região, é um cliente que, às vezes, ele passou em outra farmácia e não tem o produto, às vezes, ele tá de passagem, ele é de outro lugar, então, porque aqui é uma região que passa gente de todo o Estado, de todos os lugares, de toda região de Goiânia, então assim, é complicado esse cliente voltar aqui. Agora os clientes que são do setor, às vezes, que conhece a primeira vez a farmácia, como agente dá um atendimento, na verdade a gente tem um tempo pra trabalhar com ele, esse cliente volta sim, agora, esses passageiros que não são aqui da região, não. Esses infelizmente não.

Pôde-se constatar que a relação entre fornecedores e clientes de pequenas drogarias, ocorre de forma insipiente. A familiaridade com a vizinhança fortalece os laços entre eles, no entanto, não foi identificada nenhuma ação de marketing de relacionamento para criar uma posição duradoura com os clientes frente aos concorrentes. De acordo com Levitt (1990, p. 138), o objetivo do marketing é “obter e manter clientes, e também fazer com que os atuais compradores prefiram fazer negócio com você e não com seus concorrentes”. No entanto, à medida que os mercados amadurecem e a concorrência aumenta, manter e conquistar clientes está se tornando cada vez mais difícil para as organizações. Mais e mais firmas se deparam com uma situação em que conservar clientes que já possuem é tão ou até mais importante que conquistar novos (GRÖNROOS, 2004).

5.1.4 Confiança, Comprometimento, Satisfação, Valor, Lealdade

A lealdade significa uma equivalência favorável entre atitude relativa a marca e repetição de transações. Sendo assim, nota-se que a lealdade pode ocasionar o favorecimento da empresa, devido ao comprometimento do cliente em manter relacionamentos de troca (DICK e BASU, 1994). Pôde-se observar que existe repetição de compra de um mesmo cliente em cada drogaria pesquisada, no entanto, julga-se que não há uma forma de controle e ações de marketing de relacionamento para manter tais clientes ao longo do tempo. Neste caso, não implica em lealdade, ou seja, segundo Dick e Basu (1994), é semelhante à noção de inércia em que um consumidor percebe uma pequena diferenciação entre marcas em uma baixa categoria de envolvimento e repete a compra com base nas circunstâncias, como por exemplo, familiaridade com a marca/produto/serviço, negócios ou por conveniência.

(JÁ - Farmacêutico) “Tenho clientes que vêm aqui quase diariamente, é... mas a grande maioria é mensalmente, quinzenalmente.”

(JE - Farmacêutico) Eu acho que é assim, de acordo com a necessidade. Por exemplo, tem aqueles que têm medicamento de uso contínuo, tem aqueles que têm problemas relacionados a uma gripe, a uma infecção de garganta, isso é ocasional, ou seja, são coisas sazonais, ele vem no mínimo umas duas vezes por mês. [...] Hoje eu me mantenho com os clientes que eu tenho e com exceção de alguns novos que a gente vai adquirindo, mas, você não consegue só adquirindo e retendo a vida inteira, tem algum momento que você consegue perder 1, 2, não tem como.

Os respondentes contam que há uma relação de amizade, comprometimento e confiança entre drogaria/farmácia e clientes como aponta as citações a seguir. Morgan e Hunt (1994) afirmam que a presença de compromisso e confiança é central para uma relação próspera de marketing de relacionamento. GRÖNROOS (2004) destaca que os clientes não aspiram por bens e serviços apenas, mais do que isso, demandam por tudo o que adquirem, como, por exemplo, informações que incluem a melhor forma de utilizar determinado produto, desde a entrega até soluções corretivas, de forma amigável, confiável e no tempo desejado.

(WIC - Farmacêutico) Uai, a relação entre a farmácia e os clientes é amizade, de carinho e tal... É uma empresa que é percebida como uma farmácia de bairro, mas eu não tenho o cliente de Drogasil e de pague menos, às vezes, tem gente que gosta de ser recebido pelo dono, gosta de falar com o dono, gosta de contar piada pro dono e gosta de tá tirando uma dúvida de doença com o dono, contar uma história de que morreu fulano, então é uma farmácia que ouve as pessoas, principalmente a pessoa idosa.

(JE - Farmacêutico) Acho que a base sólida é confiança e a honestidade. Existe a honestidade pelo menos da minha parte, não sei a do cliente. Pelo menos, o que demonstra é a sinceridade de ambas as partes, pelo menos em minha opinião, eu acho que existe. Tem alguns que são meio falso mas a gente acredita (risos). [...] É a segurança da informação e ter certeza realmente do que que ele tem. A gente procura o máximo pesquisar, estudar, aprender com clientes novos, com Internet, com livros, com dados, com pesquisas. Eu gosto muito de ler, então assim, alguma coisa que eu não sei, eu vou atrás, corro pra dar uma informação segura, inclusive tenho clientes que veio com receita médica aqui, certo? E ele tava sentindo alguns sintomas, aí eu falei pra ele: olha vai no seu médico que esse medicamento tá fazendo isso, aí ele foi no médico, o médico falou assim: ‘Olha esse farmacêutico é de onde’? (o cliente) ‘Falou assim: é de lá do meu setor’. (médico) ‘Dá parabéns pra ele, tá aqui o meu cartão, ele acertou em cheio’, então, é isso, é gratificante pra mim, então é isso, a confiança que eu passo pros meus clientes, acho que é isso que eles, é... vêm aqui na farmácia.

(DA - Farmacêutico) Primeiramente a gente tenta investigar, a gente faz a triagem, né? Sobre qual é o problema dele, os hábitos alimentares, a rotina dele, o tipo de trabalho, tudo que pode influenciar pra enfermidade dele, né? Aí depois disso, é que a gente vai avaliar o produto que ele veio buscar se é aquele mesmo que ele quer, muitas das vezes tem muito cliente que fica com dúvida com relação a prescrições médicas, então a gente auxilia nessa parte também. [...] Costumo fazer acompanhamento, no exemplo da mãe, acompanho a vida de bebê. Faço venda por telefone. Até mesmo, às vezes, eu faço visitas ao invés de... quando é um cliente que precisa de um acompanhamento melhor é, quando ela liga e pede algum produto ao invés de pedir o entregador pra levar, eu vou pessoalmente. Porque lá eu entrego o produto, eu vejo como é que tá a criança ou vejo como é que tá o paciente, se é só aquilo mesmo que ele tá precisando, porque, às vezes, o cliente pede um produto mas ele, é... dependendo do quadro dele ou precisa de mais alguma coisa ou não é aquele produto que ele pediu. Certo?

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 580), “é o varejista que consuma ou obstrui a venda”. Os serviços e vendas a clientes existentes devem ser realizados com uma visão fundamental de manter relações de longo prazo (PEPPERS e ROGERS 1994; DAY 2000).

Acredita-se que, diferentemente do varejo tradicional, o varejo no segmento de farmácias é peculiar, pois trata-se da oferta de produtos e serviços ligados à saúde humana. Portanto, a atenção dada ao cliente ocorre de forma subjetiva, pois exige maior cuidado nos processos de troca. Julga-se que pela experiência de mercado no segmento de varejo de

farmácias o processo de troca, na visão de alguns dos respondentes, é pautado na relação de longo prazo, em outros casos, pode-se constatar que a venda é puramente comercial.

(EU - Farmacêutico) Na confiança, o cliente entrou, você tem que deixar transparecer confiança pra ele, aí a venda segue o fluxo. Porque se o cliente tem confiança, ele nem olha preço, tem muitos clientes que chega aqui e eu sempre falo isso, até falei pra ele ontem, o cliente chegou, peguei o medicamento, fiz uma indicação pra ele e falei 'ó, 40 reais'. Agradeceu, levou os remédios. Nem olhei preço, 40 reais foi uma medicação antigripal, uma vitamina, era entre os preços que tava mais ou menos entre 30,40 reais, aí eu falei 40 reais e ele pagou e agradeceu, é naquela segurança, o cara vê já com segurança [...] Ah, é mostrando pra ele o que que a gente tem, mostrar um serviço, conhecimento, não deixar faltar o produto que ele quer.

(ALE - Farmacêutica) Olha, além da preocupação em fazer um bom atendimento, a venda é aquela tradicional mesmo, o cliente chega com a receita, verificamos o medicamento na prateleira, negociamos o preço e o cliente leva o produto. Atualmente o meio que eu mais uso é o atendimento, a diferenciação no atendimento, né? é... mais atenção, mais esclarecimento, demonstrar mais interesse pelo cliente, o nosso diferencial hoje é o atendimento. [...] Infelizmente o atendimento entre farmácias não é igual, inclusive, em um dos treinamentos que eu dei para os meninos, eu falei pra eles que uma coisa que eu quero que seja diferencial é o atendimento, mas que como farmacêutica, falando como empresária isso pra mim é uma vantagem, mas como farmacêutica eu fico triste de ver que isso é um diferencial de mercado, o atendimento. Porque como farmacêutica eu gostaria que todas as farmácias atendessem bem e tivessem o mesmo interesse, tivessem a mesma preocupação, né? Porque nós estamos lidando com medicamento, com saúde, então assim, na visão empresarial, pra mim é uma vantagem. Como farmacêutica eu gostaria que não fosse (risos).

Quanto ao aconselhamento antes e depois da compra, Sheth, Mittal e Newman (2001), asseguram que os serviços pré e pós-compras e a garantia de compra são os benefícios ou valores que basicamente todos os clientes buscam em determinada situação. Segundo Bretzke (2000), a verdadeira vantagem competitiva surge quando o canal de relacionamento se prontifica em atender as solicitações dos clientes, em tempo hábil, por telefone, Internet, ou qualquer outro meio focalizado em suas necessidades antes, durante e após a venda e entregando soluções customizadas. Para Bretzke (2000), os programas de fidelização diferenciam a empresa na mente dos clientes através da comunicação integrada para firmar um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante para os clientes, visando ao aumento de lealdade e rentabilidade.

De acordo com a maioria dos entrevistados, o aconselhamento é fundamental no atendimento no segmento de varejo de farmácias, devido à falta de informação dos clientes,

resistência para procurar ajuda médica e automedicação. Por outro lado, a maioria dos respondentes não faz acompanhamento do cliente após a compra e julgam que isso é uma falha. Seguem as citações abaixo:

a) Aconselhamento antes da compra:

(DA – balconista) Ah, o bom atendimento, aquele aconchegozinho do balconista. Eles acham muito bom. Muito bom mesmo. A pessoa tem que chegar e se sentir à vontade. (LE – balconista) É igual, eu também já trabalhei em rede grande e rede grande, você não tem que ficar com o cliente, por exemplo, 15 minutos atendendo o cliente. Você tem que atender, o mais rápido possível que puder pra já pegar outra venda. Aqui não, aqui você tem liberdade pra ficar com o cliente, sentar, dar uma água, qualquer dúvida que ele tiver, qualquer coisa tira, aí mede a pressão...

(EM - Farmacêutico) Faz. Uai, aconselha, às vezes, a pessoa chega e não quer ir ao médico, por exemplo, uma pessoa... chegou aqui esses dias um cara que tava com a taxa de glicose muito alta, colega da gente, e tava só conversando, não sei, nesse dia eu nem sei se ele veio buscar remédio ou não, orientando ele, né? Que era uma coisa séria e procurar um médico pra fazer um tratamento certo, abaixar a taxa da glicose pra... e ir informando ele pelas consequências que aquilo poderia gerar pra ele no futuro. Isso aí a gente faz, às vezes um... a questão da... a pessoa chega com a receita aqui de um diurético por exemplo, que não é aconselhável a pessoa usar por um longo período, aí tá com a receita do médico, aí toma uma caixinha daquilo, aí acha bom porque desincha e quer usar discriminadamente, a gente oriente 'ó, esse aqui você usa a caixinha que o médico passou, e não usa mais não. Volta no médico, se você quiser tomar mais, volta lá pra ele te acompanhar pra saber se pode ou não'.

b) Aconselhamento após a compra

(AND) Só quando ele liga, pra... pra farmácia e fala 'ah, eu esqueci como que é'. Não, não, não. Quando o cliente tá passando por alguma dificuldade, a gente liga pra saber como é que tá, se tá legal, se superou aquele momento, só. Isso é através de amizade, às vezes, conhece a pessoa muito tempo, né? Faz isso.

(EM - Farmacêutico) Não, isso aí é uma falha, é uma falha que a gente tem né. A oportunidade que a gente teria, às vezes, de fidelizar mais o cliente, mas não fazemos isso não. Deveria fazer, até esses dias, o próprio colega meu, um cliente, sugeriu isso. Foi uma sugestão que ele me deu, né? Fazer um acompanhamento pós-venda em parceria, mas não estamos fazendo não. Seria bom.

Quanto a ações corretivas em caso de reclamação, os respondentes afirmam que seus produtos têm garantia, isto é, se o produto apresentar algum defeito, efetuam a troca e, em caso insatisfação em relação ao atendimento ou serviços, procuram melhorar.

(JÁ - Farmacêutico) Se algum funcionário falhou a gente procura sentar com ele e... fazer com que ele não falhe mais, e... se esse funcionário não se adaptar a gente troca. [...] No caso de produtos, trocamos sim, a não ser que tenha sido usado ou violado, aí a gente não pega mais.

(DA - Farmacêutico) A gente tenta suprir isso daí, se for em relação ao produto, a gente troca o produto, a gente faz alguma coisa é... às vezes muitos estabelecimentos não trocam a mercadoria ou devolvem o dinheiro, né? A gente aqui quando vê que o cliente não ficou realmente muito satisfeito, a gente devolve o dinheiro se for o caso. Acho que isso é diferente das outras lojas maiores que não têm o dono dentro, aquele cliente lá, você compra um produto, você não gostou, você pode trocar por outro produto, mas devolver o dinheiro é difícil, aqui, às vezes, sim.

Para Hooley, Saunders e Piecy (2005), o fato de os clientes terem uma atitude ambivalente ou neutra com a empresa faz com que o marketing de relacionamento procure converter os clientes em apoiadores da empresa, que têm sentimentos concludentes para ela, ou em defensores, que a recomendam ativamente para outros indivíduos. Aaker (2007) corrobora que clientes intensamente leais falam sobre a marca, experiências vividas com a empresa e também a recomendam para outros clientes. Com base nessa linha de pensamento, a autora buscou saber se clientes de drogarias e farmácias costumam indicar a loja para outras pessoas. Neste sentido, conforme as respostas, há evidências de que existe indicação de um cliente para outro, mas, as evidências também apontam que não existe um programa de relacionamento que possa aumentar a lealdade e rentabilidade desses clientes para as empresas (BRETZKE, 2000), como segue:

(ALE - Farmacêutica) É pra chutar assim, eu acho que de 25% a 30% por que eu tomo por base assim, o quanto que aumentou a carteira de clientes de crédito, por que ela tem aumentado é por indicação, porque a gente não tá abrindo crédito pra pessoas que a gente não conhece, justamente pelo índice de inadimplência que a gente teve e que foi alto.

(EM - Farmacêutico) A gente não faz essa medição não, né, Eduardo? Ah, coisa de 10% talvez, né? Se fosse uma drogaria nova, talvez esse percentual seria maior né? porque você tava formando uma clientela, mas assim, tem mas não é tanto assim não.

5.1.5 Estratégia de Marketing de Relacionamento

Zeithaml e Bitner (2003) asseguram que algumas estratégias e táticas específicas utilizadas por empresas constroem relacionamentos e mantêm clientes. Um banco de dados bem detalhado de clientes ativos torna-se fundamental para o monitoramento e avaliação da qualidade do relacionamento ao longo do tempo. “Um bom banco de dados será um suporte efetivo para vendas cruzadas e a oferta de novos produtos” (GRÖNROOS, 2003, p. 47).

Constatou-se que a maioria dos pequenos varejistas possui um software com um programa completo dirigido para drogarias, mas nem todos fazem uso desse software como ferramenta para agregar valor para clientes. Isto é, os contatos com os clientes serão geridos de uma maneira orientada para relacionamento apenas parcialmente. Metade dos entrevistados afirma que não registra o volume de vendas. A maioria assegura que é difícil controlar a quantidade de vezes que um mesmo cliente vai até a drogaria, portanto, não registram nada no programa.

(JÁ - Farmacêutico) Pelo computador a gente vê tudo isso. [...] Um cliente específico dá, um cliente cadastrado dá pra ver sim, mas, geralmente não faço esse acompanhamento.

(CAA - Farmacêutico) Quantidade de vendas sim. Esse controle de venda pode ser feito através do tele-entrega, então é mais fácil. E as vendas de balcão, elas são vendas simples, entendeu? Os clientes de medicamentos de uso contínuo o próprio sistema ele dá, ele oferece a condição de uso contínuo. Eu tenho um software, o software ajuda muito [...] Quantidade de vezes que o cliente vem, não tem como controlar.

De acordo com os respondentes, a utilidade do banco de dados é para cadastro de clientes conveniados de empresas, que compram a prazo e para facilitar o acesso ao cliente na hora da entrega de produtos. Alguns varejistas fazem anotações de vendas em agendas, inutilizando o computador. Seguem abaixo algumas das respostas:

(MU - Farmacêutico) É tudo informatizado, né? Tem um programa no sistema, nome, endereço, CPF, RG, telefone, idade. A gente faz assim: clientes que sempre fazem uso de medicamentos contínuo, então, a gente sempre procura usar esse sistema, pra ver qual medicamento ele tá usando, pra aí sim, passar as informações, sobre assistência farmacêutica. A gente usa o sistema pra isso, entendeu?

(ALN - Farmacêutica) Não cadastro, eu conheço pelo nome. Só na cabeça. Existe uma ficha, né? Dos fiados. De fiados, imprime, né? Na impressora, um cupom fiscal e assina e fica guardado, somente dos fiados. Dos fiados tenho nome e endereço, dos clientes que vendo à vista não [...] Eu não faço registro de clientes, porque na verdade eu coloco somente os fiados, né? Então... automaticamente, por exemplo, se alguém adquire um shampoo da Johnson's, saindo a notinha a pessoa assina, fica comigo, ela só leva a partir do momento que ela pagar. O único controle que eu tenho é isso. Crediário na confiança, no primeiro instante, assim você conversa com a pessoa, você vê que a pessoa é boa... Tá dando certo, são poucas as pessoas que não pagam.

(JE - Farmacêutico) Os meus clientes são registrados, alguns são registrados ainda nas agendas, é... Tem umas três agendas ali que era pra passar pro computador e ainda não passei. [...] É essencial, mas não tenho, é uma falha minha. Tenho um computador, um *software* e se eu falar pra você que eu não tenho tempo pra isso você vai falar que é mentira. O acesso aos clientes é 'facinho', desde que eles não mudem, né? mas normalmente quando eles mudam, alguns falam assim: 'olha Jeovan eu tô mudando tenho novo telefone, novo endereço, então, aqueles que realmente são fiéis, alguns mudam até pra longe e fala assim: 'Tô mudando pra Aparecida você vai me atender ainda? Aí eu falo assim: olha pra Aparecida realmente não tem como, né? Mas o dia que você passar por aqui, você pode vir que eu tô aqui.

Quanto à atração e retenção de clientes, Berry (2002) sustenta que é mais caro conquistar novos clientes do que reter os clientes antigos. Sheth, Mittal e Newman (2001) acrescentam que a retenção de clientes torna-se fundamental em mercados saturados e onde não há diferenciação entre os principais concorrentes.

Identificou-se que a maior parte dos entrevistados, não possui estratégias para atrair e reter clientes. Pôde-se perceber que alguns proprietários de drogarias, principalmente, aqueles que estão competindo no mercado há menos tempo, desenvolvem ações para atrair e reter clientes, porém, de forma incipiente.

(CAA - Farmacêutico) Usamos algumas estratégias pessoais, né? (risos). (LE – balconista) Eventos, curso de beleza, maquiagem, sorteio de produtos. (DA – balconista) isso chama a clientela. Primeiramente nós fazemos o marketing do produto, o que é o produto (verbal, às vezes, através de panfleto, carro de som) e a partir de então, nós fazemos o dia. A gente fala do compre e aplique. A pessoa compra o produto e de imediato ela usufrui do produto. Por exemplo, uma linha que nós temos muito, de hidratação para o cabelo, então, a promotora vem, lava o cabelo da cliente, faz a aplicação do produto e mostra realmente que o produto é bom. Na verdade é um compre e aplique, a cliente paga apenas pelo produto. É uma jogada de marketing que a gente faz com a empresa que é a fornecedora do próprio produto. É bom pra nós que traz o cliente pra dentro da loja e bom também que o cliente fica conhecendo o produto. A partir de então ele passa a usufruir. A promotora que lava e aplica o produto nos cabelos é da própria empresa fornecedora do produto. Esse é um diferencial que ninguém fez aqui ainda e apesar da loja ser nova (6 meses) está sendo bem positivo. Da mesma forma também, tem linhas de maquiagem, faz tratamento, limpeza de pele e a promotora direciona qual é o melhor produto. E

assim vai. [...] Uma questão muito bacana é que, às vezes, as pessoas não querem esse serviço mas passam a informação do que está sendo realizado e aí vem tia, sobrinha de outros setores e acabam que tornam clientes da gente também. [...] Esse acompanhamento que a gente tenta ter. Às vezes, a gente vai até na casa do cliente. Nós temos clientes aqui que, às vezes, até mesmo fora do horário liga no telefone pessoal. Eu te falei são pessoas assim, totalmente dependentes e quando você trata bem eles na primeira vez, eles nunca mais te deixam não.

(PR - Farmacêutico) Hoje é muito difícil individualizar isso aí, mas o que a gente tem de atrativo, são convênios com empresas. Esse convênio é o que faz o que direciona o cliente pra gente, através da empresa. Para atrair, essa atração é feita através de empresas. Não tem outra maneira porque a clientela que nós temos aqui é uma clientela que praticamente se resume ao nosso setor. Não é um ponto de venda central. É um ponto de venda de setor. Pra reter temos que ter um bom atendimento e um preço razoável, se não você não consegue reter.

Devido à localização dos pequenos varejos, em bairros afastados do centro, os entrevistados identificaram o perfil da maioria dos seus clientes como sendo pessoas mais simples, de baixa renda, classe social C e D, são mais idosos, mulheres e convênios com empresas.

Alguns respondentes afirmam que buscam dar um tratamento melhor para os idosos, pois estes fazem uso de medicamento contínuo e, conseqüentemente, compram mais. Entretanto, percebe-se que a maioria deles não desenvolve nenhuma estratégia de diferenciação que agregue valor ou atenda as necessidades de diferentes tipos de clientes em comparação com a concorrência.

(AL - Farmacêutico) Assim, são mais pessoas idosas, né? Que fazem uso de medicamento contínuo, o restante é variado. [...] Eu acho que todos. Melhor preço, a gente tem, melhor atendimento, a gente tem. Fazemos aferição de pressão e injetável também, claro seguindo todas as normas, né? Eu acho que... o que a gente não faz, eles não fazem, então por isso que não existe perda, mas o que a gente faz, tenta fazer sempre o melhor. [...] Sim, a gente dedica mais tempo, né? No atendimento pra eles, você acaba tendo que ter uma linguagem mais facilitada pra eles, até pra eles entenderem, né? Os que mais precisam e que fazem o diferencial na venda. Acabam fazendo muito uso de alguns medicamentos, como anticoncepcionais, que também se você tiver uma venda boa, dá uma diferença no final do mês né.

(JÁ - Farmacêutico) A grande maioria dos meus clientes, são clientes assim, assíduos, né? Que é cliente mesmo, aquele que tá sempre atrás de preço também. Eu creio que seja classe média. Em média acho que eles têm uns 30 anos de idade. Tem os idosos também né? Eu acho que é maioria. [...] Acho que o diferencial nosso aqui é o atendimento até as 23 horas, todos os dias do ano, sem fechar nenhum dia do ano. [...] É... a gente tem uma ação aqui que dá prioridade para os idosos, eles são maioria e que tem uma renda menor, né? A gente tem um desconto especial pra aposentados e pensionistas.

Julga-se que os esforços para reter clientes existentes são mínimos entre as empresas pesquisadas (Berry, 2002). Zeithaml e Bitner (2003) destacam que estratégias de retenção bem sucedidas são fundamentadas em três pilares: (1) uma base sólida de serviços de qualidade e satisfação de clientes para construí-la ao longo do tempo; (2) segmentação de mercado, e (3) monitoramento e avaliação da qualidade do relacionamento ao longo do tempo.

5.1.6 Serviços

Quanto à oferta de serviços, todas as drogarias fazem entrega em domicílio sem cobrança de taxas, a maioria faz teste de glicemia, aplicação de injetáveis e aferição de pressão dentro da loja e em domicílio. As drogarias que não oferecem todos os serviços relacionados acima se justificam que é devido à falta de estrutura física exigida pela ANVISA. O horário de atendimento das drogarias, geralmente vai até as 23 horas. A maioria fica aberta até as 20 horas. Todos os entrevistados afirmam que conseguem pontualidade na entrega de seus produtos e serviços. Quanto a serviços adicionais, apenas uma drogaria remete uma ferramenta, a qual, se bem trabalhada, poderá agregar valor para o cliente, como mostra o relato seguinte:

(ALE - Farmacêutica) Olha, tem um serviço adicional que na verdade não é uma coisa ampla, mas que a gente viu que pra algumas empresas de convênio, tem funcionado, que é o e-mail. É uma ferramenta que a gente quase não usava porque eu acreditava que era uma ferramenta pra ser usada com empresas de grande porte, né? Que eu achava que pra nós não tinha um espaço. É uma ferramenta que a gente menosprezou pra falar a verdade e que a gente poderia usar melhor esse ano com os convênios e até mesmo com os clientes mais fixos da farmácia, com os cadastros de e-mails e através desse cadastro tá divulgando os serviços da farmácia, né? Às vezes até assim, uma hora que não der tempo de programar, igual a palestra por exemplo, não é todo mundo que vai comparecer e para os que não comparecerem, mandar um resuminho sobre o assunto no e-mail daquela pessoa, né? Então eu acho assim, que é uma ferramenta que a gente começou a usar assim sem perceber e que eu acho que tá pouco explorada, eu acho que ela pode render mais pra gente. Os contratos de convênios são feitos com o representante legal da empresa, esse representante libera pra nós uma lista com os funcionários que são autorizados a comprar e ele libera um limite de compra pra cada funcionário. Se a gente ultrapassar o limite a responsabilidade é nossa e se a gente vender pra algum que não está incluído naquela lista, também e quando o cliente vai se desvinculando da empresa, ele nos avisa, pede para fechar a conta da pessoa. O contato é feito com o representante da empresa, mas a venda é diretamente com o funcionário. O e-mail a gente usa pra mandar fechamento de vendas daquele convênio, informando a relação de contas de cada funcionário. Eu não pretendo fazer vendas por e-mail, porque conta muito a questão da assistência farmacêutica, do esclarecimento de dúvidas, até porque,

mesmo comprando aqui, às vezes, a pessoa ainda liga para tirar dúvidas. Com o e-mail nós não temos disponibilidade pra ficar olhando o e-mail toda hora. Essa ferramenta é mais para divulgar os serviços da farmácia e de assuntos na área de saúde, mas não de venda.

Ao comprar bens, o consumidor remete muitos sinais tangíveis para julgar qualidade: estilo, dureza, cor, rótulo, sentimento, pacote, ajuste. Ao comprar serviços, menos sinais tangíveis existem. Na maioria dos casos, a evidência tangível é limitada às instalações físicas do fornecedor de serviços, equipamento e pessoal (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY 1985; LEVITT, 1990). Alguns autores sugeriram que o preço se torna um eixo indicador de qualidade em situações onde outra informação não está disponível (McCONNELL 1968, OLANDER 1970, ZEITHAML, 1981 apud PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985). Os entrevistados julgaram que os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados devido:

(PR - Farmacêutico) Olha, é o seguinte: trata-se de uma empresa de pequeno porte. A minha clientela se resume praticamente ao setor, na nossa área, né? Então, o cliente me vê como um prestador de serviço, como um farmacêutico, como assistência farmacêutica, como uma pessoa que ele pode contar diariamente. Esse é o diferencial, o setor. [...] Acredito que pela consideração, o retorno, a volta, a fidelidade até de alguns.

(AL - Farmacêutico) Olha, é... principalmente aqui, eu vou até te dar o exemplo, pessoal daqui da frente eles estão aqui, acho que já há uns 20 anos, apenas aqui... em três anos, a gente já tem 50% pra gente, então, quer dizer, eu acho que é uma coisa muito boa né? um diferencial muito bom realmente, porque em três anos a gente conseguiu essa porcentagem, essa meta, que não é fácil, porque... uma pessoa que tá aqui há 20 anos e perder 50% dos clientes que acabam se transferindo pra cá, por causa do bom atendimento, por causa de preço, por causa de qualidade do medicamento. Três anos e meio que estamos aqui. [...] Às vezes, o cliente vem aqui, não lá, pra comprar um medicamento e ele depara com o atendimento e com o preço e ele fica impressionado né? realmente ele fala assim 'nossa, pela distância, e tal, vocês tem um atendimento bom, um preço excelente, que ninguém tem' e acabam se fidelizando.

(FE - Farmacêutico) Não sei se ele voltou pra comprar, é porque ele ficou satisfeito, ele agradece, tem uns que liga só pra agradecer, deixam recado 'fulano mandou dizer obrigado por você ter mandado o remédio'.

Vargo e Lusch (2004a) acreditam que uma orientação de serviço requer que os clientes e vendedores construam relacionamentos entre si. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.290),

“os clientes contribuem para a execução da qualidade em serviços fazendo perguntas, responsabilizando-se por sua própria satisfação e reclamando quando há uma falha no serviço.” Seguindo esta visão, buscou-se identificar nas entrevistas se os clientes dão respostas positivas ou negativas com relação ao tratamento ou ao serviço. Dos dezoito entrevistados, três afirmaram que o cliente não dá nenhum tipo de retorno. Os demais entrevistados disseram que o cliente sempre dá algum tipo de retorno e na maioria dos casos, as respostas são positivas. Seguem alguns relatos:

(ALN) Eu gostaria muito que ele fizesse, eu diria até mesmo alguma crítica ou algo, sabe? Mas a maioria dos clientes pega e sai...

(MU - Farmacêutico) Normalmente o cliente informa, por exemplo, ‘a entrega está demorando, pode melhorar’?

(CAA - Farmacêutico) Ligam pra nós agradecendo, retorna na farmácia constantemente pra comprar. Direcionam novos clientes. Os laços vão aumentando. (Dalva) Voltei aqui porque vocês me atenderam maravilhosamente e agora não compro lá mais.

Alguns esforços tradicionais de marketing, como ações de curto prazo, como por exemplo, brindes ou descontos únicos para clientes fiéis (DAY, 2001) são praticados pela maioria das farmácias pesquisadas, no entanto, pôde-se identificar que um dos entrevistados, busca criar ações de comunicação de maior impacto.

(CAA - Farmacêutico) A gente sempre que pode... Nós oferecemos alguns atrativos. No natal, por exemplo, oferecemos uma festa, nós colocamos pula-pula, algodão doce para as crianças aqui na porta, tudo gratuito. Isso trás movimento. Faz o marketing da loja. Tivemos também no dia da mulher. Quando temos um produto de higiene ou beleza que não está girando nós criamos um atrativo, quando a gente percebe que o preço dele tava alto e a gente não sabia, às vezes, pra uma nova marca que está entrando na loja. Pra medicamento, jamais fazemos isso ou criamos atrativos.

Percebe-se que há um esforço por parte dos varejistas em oferecer um atendimento com base no relacionamento. No entanto, acredita-se que esse esforço pode trazer resultados mínimos e de curto prazo porque não existe diferenciação entre eles, ou seja, todos utilizam basicamente a mesma estratégia.

Pôde-se observar nas entrevistas, que três dos dezoito entrevistados – novos entrantes – estão buscando de forma incipiente, meios para implantar ações de marketing de relacionamento visando diferenciação e fidelização de clientes. Identificou-se também, que há pouco conhecimento quanto ao uso do marketing de relacionamento como ferramenta para construir relacionamentos de longo prazo, para facilitar a entrega de serviços com base no conhecimento profundo do cliente e de forma planejada (MOORMAN, DESPANDÉ e ZALTMAN, 1993; MORGAN e HUNT, 1994; BRETZKE, 2000; SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001; ZEITHAML e BITNER, 2003; CHURCHILL e PETER, 2003; PEPPERS e ROGERS GROUP, 2004; HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005).

Os pequenos varejistas não possuem gerentes e quem normalmente exerce essa função é o próprio dono ou o farmacêutico contratado. Os farmacêuticos de modo geral recebem salário fixo e na maior parte, eles são os proprietários das drogarias. Os balconistas, em sua maioria, recebem salário fixo e comissão e os entregadores, recebem apenas salário fixo. A rotatividade de funcionários é quase inexistente neste segmento.

Percebeu-se nas entrevistas que os proprietários buscam contratar pessoas com muitos anos de experiência prática em atendimento no balcão e procuram mantê-las, pois acreditam que esses profissionais retêm clientes. De modo geral, os atendentes concluíram apenas o ensino médio. Quanto aos entregadores, geralmente estão estudando e precisam ter conhecimento do “mapa” da cidade. Seguem alguns relatos sobre o critério para admitir um funcionário para trabalhar com o atendimento:

(PR - Farmacêutico) O boy (entregador) precisa estar estudando, ter noção de computação. Para balcão, nível superior ou no mínimo nível médio com curso de injetáveis.

(JA - Farmacêutico) Primeiro, eu vejo o currículo dele, né? E procuro informações sobre ele, se ele é um bom atendente, se é responsável, tudo isso. Como balconista não precisa de graduação não. Tem que ter muita prática, ser experiente.

Apesar da resolução RDC 44, da ANVISA, que obriga a capacitação e treinamento de todos os profissionais envolvidos nas atividades do segmento de farmácias e drogarias e, ainda, exigir o registros de cursos e treinamentos desses funcionários, apenas uma das drogarias pesquisadas desenvolve programa de treinamento e aplica periodicamente com seus funcionários. As demais informam que não dão treinamentos ou quando o fazem, é informal.

(FE - Farmacêutica) No dia-a-dia mesmo, o treinamento aqui é o dia-a-dia mesmo, é a prática.

(JA - Farmacêutico) Até então não, mas agora vamos ser obrigados a fazer isso, manter o funcionário atualizado com o mercado, né? Informações e tal e a gente vai ter inclusive que fazer provinhas da área farmacêutica com eles e ter isso tudo arquivado.

(ALE - Farmacêutica) Na parte de atendimento não dá pra gente fazer treinamento durante o expediente, pra gente fazer isso teria que ser ou após, ou antes do expediente e não tenho conseguido fazer isso porque os horários de trabalho são diferentes, então normalmente na equipe de vendas, quando é algum treinamento, geralmente eu pego textos e a gente vai conversando durante o dia mesmo, eu entrego um texto pra cada um e peço pra quem tiver alguma dúvida perguntar ou se quiser dar alguma sugestão deixo aberto, né? E a gente debate, troca idéia. Com os entregadores dá pra eu reunir com eles uns 20 minutos, meia hora de treinamento uma vez por mês.

Julga-se que devido ao porte, número de funcionários e falta de visão acerca dos benefícios que o marketing interno pode afetar na melhoria dos serviços oferecidos aos clientes externos, as pequenas empresas não realizam ações motivacionais, treinamento e capacitação de seus funcionários a fim de valorizá-los como clientes. Zeithaml e Bitner (2003) orientam que a sustentação da estratégia de marketing de relacionamento de muitas empresas de serviço é o marketing interno, pois atração, manutenção e motivação do pessoal reflete a qualidade nos serviços. Seguindo este raciocínio, pôde-se perceber que as pequenas drogarias possuem ‘pessoas-chave’, isto é, profissionais motivados que estão no mercado há mais de 10 anos, que gostam do que fazem e que, de certa forma, conseguem manter relações de confiança e comprometimento com os clientes. No entanto, vale ressaltar que uma empresa não pode deter-se apenas na experiência de um ou outro funcionário, mas deve tentar padronizar ao máximo seus serviços. Primeiro porque os clientes externos poderão exigir atendimento só deste funcionário experiente e a credibilidade da empresa como um todo pode ficar abalada. Segundo, se este funcionário sair da empresa, além de levar alguns clientes com ele, a empresa poderá correr o risco de perder qualidade. Segundo Lovelock e Wright (2006), um dos desafios para as empresas, neste caso, é equilibrar a capacidade do atendimento com os níveis de demanda.

5.2 RESULTADOS ANALÍTICOS REFERENTE ÀS DROGARIAS DE GRANDE PORTE

Ao pesquisar drogarias de pequeno porte, identificou-se a necessidade de conhecer como as drogarias/farmácias de médio e grande porte operam no segmento farmacêutico de Goiânia (GO), isto é, se estas empresas desenvolvem planos e estratégias de marketing de relacionamento, para assim, melhor analisar as pequenas empresas e caracterização do setor. Portanto, esta seção busca evidenciar os resultados das entrevistas realizadas com varejistas pertencentes a redes de drogarias.

Conforme os critérios utilizados pelo SEBRAE (2008), no comércio e serviços, as empresas de médio porte empregam de cinquenta a noventa e nove funcionários e as de grande porte empregam mais de cem pessoas. Ao todo foram analisadas quatro empresas.

As drogarias pesquisadas possuem a seguinte estrutura: Rede Pharmasu possui sete lojas, Droga Marys doze lojas, Rede Super (nome fictício) possui em média cento e setenta lojas espalhadas no país e Rede Santa Marta com trinta e três lojas em Goiânia e quarenta e sete lojas distribuídas no Estado de Goiás, Aparecida de Goiânia, Caldas Novas e Distrito Federal, totalizando oitenta lojas.

5.2.1 Estratégia

Percebe-se que quanto maior a empresa maior é o investimento em pesquisas, estratégias de marketing, capacitação de funcionários e em poder de barganha. Porter (2004) sustenta que a estratégia tem por finalidade alcançar uma posição na indústria onde a companhia possa melhor se defender das forças competitivas (relações com fornecedores, relações com compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidades entre firmas estabelecidas) ou influenciá-las em seu favor. De acordo com os entrevistados, os principais meios que buscam para se tornarem competitivos em relação à concorrência, são: preço, atendimento, capacitação de funcionários e layout da loja. Identificou-se que todos desenvolvem planejamento para atingir seus objetivos de longo prazo. Para que as empresas possam operar com sucesso, é necessário desenvolver um planejamento eficaz e implementar uma estratégia que atinja suas metas e objetivos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL

2000). Em relação ao tema competição entre drogarias e farmácias, parte dos entrevistados afirmam que não competem diretamente com os varejistas de pequeno porte porque julgam que estes não têm poder de negociação com fornecedores, portanto não conseguem preços baixos. Segue alguns relatos:

(SSG - Farmacêutica) Nós competimos diretamente com drogarias de grande porte, com pequenos... não, elas compram de mim para atender clientes. As pequenas sobrevivem ainda, pela questão do vale, né? De pagar no fim do mês, quem não tem dinheiro né? porque aqui a gente parcela em cartão e tudo, mas, tem que ter dinheiro. Eu já trabalhei em drogaria que a pessoa tem um caderninho né? O que faz uma pequena sobreviver é isso. Pois é, o diferencial nosso é o parcelamento em seis vezes que quase drogaria nenhuma faz. Por exemplo, se a pessoa faz uma compra de medicamento de R\$ 20,00, se ela tiver o Hipercard, eu posso parcelar em quatro vezes, são parcelas de R\$ 5,00 e no máximo de seis e assim mesmo, tem mês que eles liberam acima de R\$80,00 parcelar em até dez vezes. Então, é um chamativo e a gente divulga bem isso. Esse mês eles... fazem o que nós chamamos de ações, tipo o anticoncepcional esse mês tá a preço de custo, preço de custo mesmo, o preço mínimo de tabela, aí tem mês que eles colocam o medicamento contínuo, tipo o de pressão, então, eles fazem ações promocionais o ano inteiro com determinado segmento de produto. Por exemplo, em novembro é o aniversário da drogaria então eles divulgam muito mais os medicamentos genéricos, tem medicamento que abaixa mais ainda do que já é, então, eles fazem ações. O diferencial desta drogaria acho que é o atendimento mesmo que eu gosto de manter, não gosto de deixar o cliente esperando, mas, também acho que todas devem fazer isso, né? O atendimento entre farmácias não é igual, eu não sei, o que pega muito, eu acho é a quantidade de funcionários disponíveis para atender, eu já passei por cliente e não fui bem atendida em grande rede também.

(WE – Farmacêutico) É não ficar parado, até existe um ditado que pra você ficar pra trás, basta fazer o que você vem fazendo aí, é que você naturalmente vai ficar pra trás né? então é oferecendo cursos, atualizando sempre os nossos colaboradores, dando condições tanto na empresa quanto condições também de horário pra que todos estudem, pra que todos busquem cursos de aperfeiçoamento, é... de injetáveis, de excelência no atendimento, cursos de excelência na gestão de pessoas para os gerentes, os farmacêuticos mesmo estão sempre atualizados, estão sempre conectados aí com as novas mudanças, então, é realmente ficar de olho e estar sempre atualizando e estudando. [...] Fazemos planejamentos anuais, semestrais, trimestrais e mensais, formalizado, tudo registrado, todo início de ano nós temos uma reunião com os nossos diretores onde é passado todo o planejamento anual e aí não fica preso só naquele planejamento anual, nesse planejamento anual tem-se, né? trimestral e mensal pra ver como é que está, se no decorrer do ano há necessidade de mudanças por que se deixar para o final, corremos o risco de não alcançarmos nosso objetivo, então, tem o planejamento anual e acompanhamento mensal e trimestral. Eu acredito que existe um planejamento de médio e longo prazo pelo porte da empresa, mas aí, já é mais a nível de diretoria mesmo, pra nós que somos gerentes regionais, que estamos na linha de frente, fazendo visitas uma vez por mês em todas as lojas, conversando, orientando, contratando pessoas e se for o caso até demitindo.

Com base nas entrevistas, observou-se que as redes de drogarias buscam a liderança com menor custo, isto é, elas propõem diminuir ao máximo os custos em relação aos dos concorrentes, o que implicaria em retornos financeiros sem perder a qualidade e o nível de serviços aos clientes. Essa estratégia proporciona defesa contra clientes e fornecedores poderosos e, ainda, cria obstáculos para a entrada de novos concorrentes (PORTER, 2004).

Percebeu-se que os varejos de grande porte procuram obter poder de compra com seus fornecedores, devido à quantidade que compram como se pode observar, no relato a seguir:

(SSG - Farmacêutica) Trabalhamos só com uma distribuidora principal que nos fornece os medicamentos tarjados (que exige a apresentação da receita médica ou a retenção da receita médica). Nós trabalhamos na verdade com três distribuidoras. A rede só trabalha com esses. Mas a rede é firme em negociação, se ela não consegue negociar do jeito que ela quer com a distribuidora, ela prefere perder a venda. Eles têm o que a gente chama de CD – centro de distribuição – e depois desse centro de distribuição, aí vai para a distribuidora, aí, há a negociação. Eles negociam direto com o laboratório sim. Igual por exemplo, tem mês que os meus genéricos da EMS (marca) estão mais barato devido à negociação. Tem mês que é o da Germed, porque eles já compram tudo pra todas as drogarias do Brasil.

Quanto à competição por produtos, apenas um dos entrevistados afirma que não consegue competir na mesma posição com as redes maiores, devido a problemas com reposição de estoque. Já em relação aos preços, todas afirmam que há diferenças, como por exemplo, nas ofertas praticadas entre uma e outra, mas competem de igual para igual. Seguem alguns comentários:

(WE - Farmacêutico) Com certeza competimos diretamente e de igual pra igual com redes maiores que a nossa em termos de quantidade de produtos, inclusive, a Santa Marta que é a maior rede de farmácias do Centro-Oeste. Na verdade, eles é que estão competindo com nós. Em média, a nossa maior concorrente tem umas 20 lojas em Goiás, incluindo o interior do Estado, a segunda maior tem umas 10 lojas apenas. Competimos diretamente com essas duas, mas a gente não deixa de ficar atento às outras como, por exemplo, as redes de cooperação porque hoje, temos lojas espalhadas em toda a capital. Então, temos lojas com perfil A, com perfil B e com perfil C. Onde temos lojas com perfil B e C e, às vezes, até D é onde tem essas concorrentes aí e nós temos que ficar atento. É um mix de produto mais popular, é um mix de produtos que eles conseguem fazer um desconto mais agressivo e aí a gente trata por região, se a gente tem que atacar aquela determinada região a gente concentra as ações apenas naquela loja, pra aquele concorrente e isso não é feito de forma geral não.

(JM - Farmacêutico) Competimos de igual pra igual com drogarias maiores. Com farmácias pequenas, como se diz, a maioria delas não fornece um desconto especial pros clientes, hoje as grandes redes oferecem um desconto bem diferenciado, né? Então as pequenas já não fazem isso porque senão, elas não dão conta. E hoje a Pharmasu está competindo com as grandes redes. Em relação à quantidade de produtos, talvez o meu lucro seja menor, né? De vez em quando eles compram caminhão e eu compro aqui, caixas, né? Pode ser que eu tenha o estoque esperado mas eu não consigo comprar o que eles compram lá.

Apenas um dos entrevistados afirma que o preço não é determinante como vantagem competitiva. De acordo com Porter (2004), a diferenciação pode aumentar o valor do produto ou serviço ao mercado, diferenciar tecnologia, embalagem, a imagem da marca de modo único e tornar os consumidores fiéis e menos suscetíveis ao preço. Para os demais, o preço é determinante nas estratégias das drogarias e farmácias.

(SSG - Farmacêutica) O preço é o que eu falo, o preço de etiqueta se você chegar no concorrente e perguntar o preço, vai haver uma divergência, mas se o cliente falar assim: ' não mas em tal lugar é tanto, eu sei, eu sei que a farmácia concorrente trabalha com 30%, eu sei que a drogaria de outra rede de supermercados, em certos produtos joga 35%, então, acaba que fica o mesmo preço, mas aí eu preciso que o cliente dê aquela que a gente fala de choradinha. [...] o preço é determinante como vantagem competitiva mais para os genéricos, os nossos genéricos são bem competitivos mesmo, ninguém cobre nossos genéricos não.

(WE - Farmacêutico) O preço, eu classificaria como uma vantagem muito pequena. Nós já fizemos alguns estudos, é importante? É, mas o preço, se a gente for listar assim, numa sequência, o preço tá bem abaixo, ele não é um dos primeiros quesitos que o cliente importa. A não ser aqueles produtos, assim... quando a gente faz alguma ação de promoção, aí aquele produto com aquele preço, o cliente realmente observa e faz aquela pesquisa, mas no geral, o cliente não tá muito preocupado com o preço não, é com a qualidade mesmo do produto, com a confiabilidade, com a segurança que é passada pra ele e se tem realmente o produto pra atendê-lo na hora.

Apesar da maioria dos respondentes afirmarem que não há problemas com reposição de estoque, eles afirmam que, dependendo da situação, o cliente espera por determinado tipo de produto.

(JM - Farmacêutico) Depende, depende do distribuidor, né? Se tiver aqui na distribuição em Goiânia, não espera. No mesmo dia a gente consegue entregar, conforme for o horário logicamente, mas conforme for também o produto, se não tiver aqui em Goiânia, tem que esperar assim um dia pra tá... tá... recebendo a compra.

Pôde-se observar, nas entrevistas, que o modelo de gestão de uma das redes é centrado unicamente em transações, no poder de negociação com fornecedores e na estratégia de menor custo, isto é, não dispensa esforços para o relacionamento com o cliente. Rosenbloom (2002 p.75) salienta que “o papel dos varejistas na execução de tarefas de distribuição, independente do seu tipo ou porte, é interpretar as demandas de seus clientes e encontrar e estocar os bens que esses clientes quiserem, quando eles quiserem e da forma que eles quiserem”.

(SSG - Farmacêutica) Na verdade o cliente não espera pelo produto por mais de um dia, porque eu não trabalho com esse sistema. Eu só... eu não programo venda, o que eu tenho eu vendo né? Aí eu recebo pedido todo dia, mas, eu não dou essa... por eu trabalhar só com uma distribuidora eu não falo pro cliente ‘oh o senhor pode esperar’ porque que eu já corri risco de não honrar o compromisso, então, eu prefiro falar que eu não tenho e passo o telefone, pois, se ele por acaso não tiver urgência, ele pode me ligar, mas, a gente não trabalha com o esquema de espera não.

5.2.2 Estratégia de Marketing

Quanto ao mix de marketing, basicamente, as empresas de grande porte comercializam os mesmos produtos: medicamentos, produto de beleza e de higiene pessoal, *light* e *diet*, cartão para celular, aparelho para pressão, aparelho de glicemia, aerosol, umidificador, entre outros. Por ter de seguir uma tabela, os preços são relativamente equivalentes entre as drogarias, sendo assim, uma das estratégias mais usadas pelas drogarias de grande porte para agregar valor aos produtos são facilidades como, por exemplo, descontos nas compras, ofertas especiais, pagamento com cheque, cartão de crédito, boleto bancário, além convênios firmados com empresas.

As grandes drogarias são bem estruturadas, suas lojas são modernas e padronizadas, a maioria pratica o auto-serviço para venda de OTC (categoria que engloba os medicamentos que a farmácia vende fora do balcão e não necessitam de receita médica), e a venda assistida para medicamentos. Percebe-se nas empresas maiores alguns valores intangíveis no ponto de venda como layout bonito, limpo e claro. Churchill (2003) sustenta que como parte da estratégia de marketing, a imagem da loja também deve ser considerada com base na percepção dos clientes, isto é, sustentar imagens positivas como arquitetura, layout, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, preço, eventos especiais entre outros, que servem de estímulo para gerar chamativos para a loja. Geralmente os meios de comunicação

mais utilizados por essas empresas são: televisão, rádio, outdoor, *busdoor*, revistas especializadas, além de cartão de visitas e folhetos.

(WE - Farmacêutico) O *layout* atrai o cliente, sim. É importantíssimo você expor bem a mercadoria, deixar a mercadoria na altura dos olhos do cliente, então isso tudo ajuda. Nós temos um gerente de categoria que é responsável pelo merchandising, ele faz visitas nas lojas, faz mudanças, dá opinião, troca produtos de lugar, o que não fica legal e informa por que. [...] Mudamos a loja totalmente, reformamos, ampliamos, reduzimos, fizemos mudanças em praticamente 80% de nossas lojas. Um exemplo, essa loja aqui é ampla, tem ar condicionado, as gôndolas são modernas, os caixas, os balcões, é uma loja limpa, muito bem organizada, os produtos são alocados de forma que o cliente tenha fácil acesso, propicia o alto atendimento na nossa perfumaria, têm placas indicativas, o cliente chega e fica à vontade, algumas de nossas lojas, em que o cliente é mais exigente, tem água e café para o cliente tomar, cadeira de espera, então isso tudo contribui para o cliente ficar à vontade dentro da loja e esquecer o horário, ele entra nas nossas lojas e não dá vontade de ir embora, né? Com isso ele espera mais, ele espera o atendimento, ele espera por um produto que não temos. Isso tudo é para agradar, pra ele se sentir o mais à vontade possível dentro de nossas lojas. [...] Sempre fazem comentários e a gente sente nas vendas, o cliente chega e comenta ‘ah que exposição bonita essa aqui, quanto é que tá esse produto?’ Nós posicionamos os produtos de forma estratégica dentro da loja, próximo do *checkout*, próximo do balcão, em pontos mesmo aonde o cliente chega e para. [...] Acho que os clientes veem a Santa Marta como uma rede muito querida, uma rede séria, uma rede onde tem profissionais, os melhores profissionais da capital, do Estado de Goiás e é exemplo. Eles usam muito a Santa Marta como exemplo, elogiam muito, mas também quando tem uma observação, eles têm essa abertura para nos criticar , então, eles veem a Santa Marta hoje aqui no Centro-Oeste como a maior e a melhor.

Hooley, Saunders e Piecy (2005, p. 28) atestam que “o estabelecimento de uma estratégia eficaz de marketing começa com uma avaliação detalhada e criativa tanto das capacidades da empresa – seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência – quanto das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente”.

Os entrevistados consideram que a concorrência é muito acirrada, principalmente em relação aos descontos praticados. Neste caso, pode-se inferir que a política de cobrir os preços mais baixos, ao longo do tempo, pode levar as farmácias e drogarias a operarem com resultados negativos, caso não existam barreiras de entrada. Segue relato de um dos entrevistados:

(WE - Farmacêutico) Eu vejo da seguinte forma: é um ramo muito difícil, porque os descontos são muito altos. As redes hoje procuram ter o cliente dentro de suas lojas a qualquer custo, enquanto eu acredito que deveríamos buscar é... um atendimento, trazer o cliente, fazer com que aquele cliente sinta confiança, torne seu amigo, torne seu cliente mesmo e não só por preço. Eu acredito que uma das barreiras é essa, se formos por esse lado, só por preço, esse preço como a gente vê hoje, infelizmente, existe rede hoje que foca preço. Você chega dentro da loja, a loja não tem nada, é uma loja muito simples e é só preço, preço, preço e mais nada. Então, isso coloca o mercado em uma situação muito difícil e se continuar caminhando por esse rumo aí, vai chegar num determinado ponto que ou aquela rede não vai conseguir se sustentar no mercado ou realmente vai ficar só ela, porque ninguém consegue hoje trabalhar só dando desconto, desconto, desconto e mais nada. Uma das barreiras que eu vejo é isso aí, você tem que trabalhar com lucro, mas é... a gente tem que trabalhar com o desconto, mas não só dando prioridade nesse sentido aí. A gente tem que sobreviver também, né? Não sobrevivemos só de bom dia, boa tarde, até logo, então, nós sobrevivemos de lucro e essa é uma barreira que muitas redes aí, hoje, não conseguem se firmar ou várias drogarias pequenas não têm grande... não fica muito tempo no mercado devido a isso aí, devido a essa concorrência predatória que existe. Infelizmente em Goiânia existe uma concorrência predatória, é geral, de grande pra grande, de grande pra pequena, de pequena pra pequena, o ataque vem de todos os lados. São descontos em cima de descontos e até leva a gente a desconfiar, como é que consegue? Eu que compro tanto, nós que temos preços acessíveis, não conseguimos vender por esse preço, como essa pessoa, uma farmácia só consegue? A concorrência é predatória. Nos últimos quatro anos nós tivemos um boom de crescimento. Nós tínhamos 40 lojas em Goiânia e chegamos a 106 lojas no Centro-Oeste e hoje recuamos para 80 lojas. Então hoje, devido a esses fatores a gente tá... recuamos, estamos estudando melhor, estamos indo passo a passo, com os pés no chão, pra adquirir novas filiais, abrir mais lojas, alguns pontos no interior do Estado, só que bem mais devagar do que há três anos atrás. Com a chegada de redes de outros Estados, o que nós vimos de fechamento de pequenas, de pequenos e micro empresários de forma assustadora nesses últimos três anos. Foi de impressionar, e a coisa foi essa coisa predatória que nós estamos vivendo aí. [...] A concorrência ainda é muito competitiva, tem muita farmácia, é o que mais tem. O número de farmácia para cada habitante é enorme em Goiânia, mesmo assim, se conscientizarmos que temos que trabalhar com lucro, o mercado é promissor, tem mercado pra todo mundo. [...] Muita observação do que está acontecendo mesmo diariamente no mercado. A gente observa encartes, propagandas na televisão e qualquer ação que chame a atenção de todos os nossos colaboradores, gerentes, gerentes regionais é repassado para nossa diretoria que de imediato já vem uma resposta daquela ação, então, a concorrência faz isso e em contra partida a gente responde de cá e fica esse jogo. Então a gente fica de olho, se a gente vê uma faixa diferente na loja é informado, nós temos a preocupação de estarmos indo dentro destas lojas também pra verificar se eles mudam constantemente a forma de atendimento, de que forma estão abordando os clientes e ficamos de olho mesmo, qualquer faixa, qualquer propaganda que eles façam, a gente tá ciente, se a gente passa batido, um outro colaborador informa, manda isso por escrito, né? Telefona e a gente providencia ações também que a diretoria acha viável, mas a gente tá sempre contra-atacando.

Identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos que afetam a organização e seus mercados e examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades e ameaças, pode ajudar na formulação da estratégia (HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005). Os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças identificados pelas redes de drogarias, estão relacionados no quadro 11.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atenção farmacêutica no balcão; • Preço; • Tempo em que está no local; • preços e a imagem institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir lojas no interior do Estado. • Aumentar o número de lojas, a rede está inaugurando muitas lojas no país.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade do cliente; • Localização do ponto-de-venda; • Reposição de Estoque • Canal de distribuição (número limitado de fornecedores) • Sistema interno de distribuição – TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo (tributações, taxas) • Preços (A drogaria pequena não vai sobreviver na capital). • Concorrência predatória • Legislação (assistência plena. Farmacêutico no interior das lojas em tempo integral que acarretará aumento dos custos fixos).

QUADRO 11 – Principais Pontos Fracos; Pontos Fortes; Oportunidades e Ameaças

Fonte: elaborado pela autora

5.2.3 Marketing de Relacionamento

Das quatro drogarias pesquisadas, um dos respondentes afirma que o foco da empresa é a rapidez no atendimento. Por causa disso, conhece poucos clientes pelo nome. Os demais entrevistados julgam que conhecem a maioria de seus clientes pelo nome, como se vê os relatos:

(JM - Farmacêutico) Atendimentos que eu faço... cadastros mesmo... são mais de 28 mil clientes. Agora quantos são clientes realmente da Pharmasu, fiéis que compram todos os meses, aí, essa informação não tem como te dar. Uns 50% são clientes que tem frequência de compra. Destes clientes, poucos nós conhecemos pelo nome. É aquilo que eu te disse, né? A gente tá pulando de um nível pra outro, a gente conhece poucos clientes e tá mais naquele... quem é você? Não, não sei, vamos te atender aqui logo, passa pro próximo, mais ou menos isso. Hoje a gente conhece poucos clientes devido a essa questão de vamos vender mais rápido. Você ser pressionado a vender mais. Eu creio que não é mais vantajoso para o cliente, eu acho que você tem que ter uma atenção pro cliente, sim, mas hoje o mercado pede que você seja mais ágil na venda, no geral da loja, então o funcionário não pode ficar muito tempo enrolado com o cliente.

(SSG - Farmacêutica) A gente tá com uma média... fechamos o mês passado com 10 mil clientes, eles não são cadastrados, eu faço um controle assim, no final do dia quando eu fecho o meu caixa eu conto quantos clientes eu atendi, aí eu jogo em uma planilha pra eu saber se eu tô tendo um aumento ou uma diminuição de clientes, mas a gente não cadastra. Conheço vários pelo nome, vários, principalmente os clientes que vêm conversar com a gente né? Então os que tão fazendo compra a gente conhece.

Urbanskienė, Žostautienė e Chreptavičienė (2008) consideram que os clientes são importantes e lucrativos ao ajudarem popularizar a empresa. Os autores orientam que uma estratégia bem planejada para garantir o gerenciamento de clientes é necessária porque pode ser mais fácil e mais apropriado para uma organização servir um cliente quando ele é conhecido e quando suas necessidades também são de conhecimento da empresa. A base do conhecimento a respeito dos consumidores, suas características e preferências serão o centro do sucesso dos negócios no futuro. (DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Diante do exposto, constatou-se nas entrevistas que as empresas pesquisadas não implantaram o marketing de relacionamento como uma cultura para criar valor para os clientes visando o aumento de participação de mercado e diferencial competitivo. Ao contrário, revelou que a abordagem usada pelas empresas é voltada para marketing de transação em que os participantes não voltarão a interagir no futuro, além de não ser suficiente para a lucratividade das empresas (DWYER, SCHURR e OH, 1987; GRÖNROOS, 2004). É o que se pode verificar nos relatos abaixo:

(WE - Farmacêutico) Olha, após a compra de medicamento, nós não acompanhamos se o cliente está fazendo uso do medicamento, agora, os clientes do clube do coração, que têm idade acima de 50 anos e que fazem uso de medicamento contínuo, esses nós acompanhamos. [...] Então esse acompanhamento de compra, de preocupação se tem o medicamento ou não a gente faz. No caso do cliente não estar tomando o medicamento corretamente, nós orientamos, os vendedores são treinados, né? Pra tá questionando, ‘o seu João o senhor comprou aqui o medicamento tal dia é pra tá faltando apenas três comprimidos, o que que tá acontecendo? O senhor não tá tomando o medicamento, senhor João? Aí há uma orientação para esse cliente da importância de não interromper o tratamento, a gente chama o cliente pra vir na farmácia pra conversar, mas, sem a intenção de tá chamando a atenção, leva mais mesmo muito pela preocupação, né? Alguns brincam um pouquinho, ‘o senhor tá muito custoso, a senhora tá dando muito trabalho, vem aqui que eu vou orientar a senhora direitinho como que toma’, nesse sentido nós fazemos acompanhamento, o vendedor que se preocupa e quer fidelizar o cliente, ele entra com esse... não é uma obrigação da empresa, isso ocorre de forma individualizada, a empresa não tem essa política de acompanhamento, mas nossos vendedores são bem conscientes.

(JM - Farmacêutico) O próprio sistema da gente cobra que a gente faça a revenda, ou pós-venda daquele cliente ou até mesmo o telemarketing ativo. Então o cliente compra um medicamento de uso contínuo hoje e o sistema já estipula quando é que ele vai tá tomando aquele medicamento novamente, ou seja, se ele compra com 30 dias, daqui 30 dias, um pouco antes, lógico eu ligo pra aquele cliente, pra tentar refazer aquela venda do medicamento de uso contínuo. Esse acompanhamento é bem comercial, é um telemarketing mesmo.

(MA - Balconista) Somente acompanham o cliente no balcão. Às vezes, o balconista liga para algum cliente, mas essa forma de acompanhamento não faz parte da política da farmácia. Liga para o cliente de forma aleatória e por interesses próprios.

A orientação para relacionamentos de longo prazo perpassa toda a organização, influenciando as interações com os clientes, antes, durante e depois da venda. É fundamental que se entenda o relacionamento com os clientes como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em um ambiente cada vez mais competitivo (PEPPERS e ROGERS, 1994; DAY, 2000).

De acordo com os entrevistados, muitos são os critérios que levam um cliente até uma rede de drogarias, entre eles, podem ser citados: atendimento, preço, quantidade de produtos e acesso fácil aos pontos de venda. Berry (2002) argumenta que as empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais.

Os entrevistados julgam que os clientes retornam devido à entrega independente do local, sem cobrança de taxas, ao preço e ao acompanhamento e atendimento.

5.2.4 Confiança, Comprometimento, Satisfação, Valor, Lealdade

Para Zeithaml (1988), a satisfação é um estado bastante temporal de experiências repetidas para o consumo contínuo e que reflete como o produto ou serviço cumpriu seu propósito. De acordo com Kristensen, Martensen e Gronholdt (1999), a satisfação do cliente é um assunto fundamental para toda empresa que deseja aumentar o valor de ativos de clientes e criar um desempenho empresarial melhor. Para aumentar o valor de ativos de clientes, a satisfação dele deveria ser medida e administrada. Seguindo a proposição dos autores, na pesquisa, observou-se que existe frequência de compra de alguns clientes e que essa frequência de compra pode variar conforme épocas sazonais, como, por exemplo, estações do ano. No entanto, julga-se que as empresas não desenvolvem nenhuma ação para gerenciar tais clientes a fim de torná-los fiéis, como se percebe em alguns relatos:

(MA Balconista) Tem cliente que vem três vezes por semana, tem cliente que vem até mais. Tem cliente que vai comprando aos poucos, né? Compra uma fralda hoje, compra um leite hoje, já tem cliente que faz a compra no mês. Em média, vem duas vezes por semana.

(SSG - Farmacêutico) Têm os clientes contínuos que todo mês compram, né? O diabético, o hipertenso, um anticoncepcional, esses são mensais, né? É frequente. Esses aí dá pra gente identificar, agora tem por época, por exemplo, de fevereiro a junho é época da gripe, aí a gente sabe que o volume de vendas vai aumentar, mas a frequência é mensal, o cliente já leva o que ele precisa por mês. Também tem casos em que um mesmo cliente vem mais de uma vez por semana.

O marketing de relacionamento bem sucedido requer que a geração de valor da empresa seja elaborada para atender as necessidades dos clientes, produzindo e entregando uma oferta total de serviços. “Os clientes têm de sentir que o tempo gasto no relacionamento com um fornecedor ou empresa de serviço não é desperdiçado. Tempo mal administrado cria custos extras para todas as partes envolvidas no relacionamento” (GRÖNROOS, 2003, p. 48).

Quanto ao relacionamento entre redes de drogarias e clientes, observou-se que as estratégias utilizadas por essas empresas seguem ações distintas: dois dos respondentes das empresas pesquisadas afirmam que a relação continuada, de amizade, tem diminuído com o tempo. Os outros dois pesquisados salientam que suas empresas primam pelo relacionamento sólido e de confiança, como se pode constatar nos relatos abaixo:

(WE - Farmacêutico) Existe essa confiança, nós temos clientes que não compram em nenhuma outra loja a não ser daquela, daquele vendedor. Quando nós transferimos o vendedor, o cliente é transferido junto também. O cliente vai atrás daquele vendedor, então é através de muita confiança. [...] A gente sempre conta com os mesmos clientes, contando as 80 lojas, em porcentagem, acredito que 70% dos clientes são cadastrados e fidelizados, que a gente sabe que ele vai voltar. Também buscamos sempre captar novos clientes, esses clientes que ainda não nos visitaram, não veio, por algum motivo deixou de vir, a gente tá sempre buscando. [...] O que a Santa Marta faz é identificar rapidamente ali o perfil daquele cliente, se ele tá com tempo pra comprar, se ele quer conversar, se ele quer ouvir alguma coisa, se ele não quer. A gente atende conforme o momento.

(SSG - Farmacêutica) A gente tem um bom atendimento, mas não chega a ser amizade não, só um bom atendimento, é mais formal. A gente tem vários tipos de clientes, o cliente que você vê que está com dor, está debilitado, ele tem que ser atendido rápido, né? Ele não tem muita paciência, já tem aqueles clientes que têm toda paciência do mundo, né? Eu acho que minha drogaria teria que ter um lugar pra eles sentarem e tudo, mas não consegui ainda, mas o atendimento com o cliente que tá passando mal tem que ser rápido, o mais rápido possível.

Grönroos (2003) argumenta que deixar a posição de um membro de canal orientado para transação e passar para a condição de um gerente de relacionamento focado no aperfeiçoamento de valor pode gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que permanecerem seguindo a estratégia tradicional. De acordo com Levitt (1990, p. 127), “A tendência natural dos relacionamentos, seja em casamento, seja em empresa, é a entropia – erosão ou deterioração da sensibilidade e da atenção. [...] Um relacionamento saudável requer uma luta consciente e constante contra as forças da entropia”.

Das empresas pesquisadas, julga-se que apenas uma busca, primeiramente, a identificação do cliente, antes de realizar a venda. As demais, realizam processos de trocas convencionais, como pode-se verificar nos relatos:

(WE - Farmacêutico) Identificamos o tipo de cliente como eu disse, depois, o atendimento é normal, ou seja, com o receituário, né? Negociamos o preço, valores, vai até o caixa e fecha a venda.

(JM - Farmacêutico) O Software registra as informações do cliente. Tem os dados específicos ali, se for de balcão, venda no balcão, diretamente já emite o comprovante no caixa, já faz o recebimento e logo a liberação do cliente.

Vargo e Lusch (2004b, p. 334) evidenciam que “serviço é o denominador comum em troca, não alguma forma especial de troca”. Para eles o termo serviço aponta diretamente para a provisão de benefício e ajuda sendo mais consistente com a orientação para o consumidor. Os serviços pré e pós-compras e a garantia de compra são os benefícios ou valores que basicamente todos os clientes buscam em determinada situação (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 83). Sendo assim, pôde-se constatar que duas das drogarias pesquisadas, pertencentes a redes, buscam dar atendimento com base na orientação farmacêutica antes da compra. No entanto, todos os entrevistados informaram que, após a venda, não fazem nenhum tipo de acompanhamento do cliente. Como aponta os registros abaixo:

(JM - Farmacêutico) Se caso tiver alguma dúvida quanto ao medicamento, quanto à posologia. Uma dúvida do próprio cliente com outra informação qualquer nós procuramos ajudar. Não porque, como diz é... ‘e aí doutor fulano, melhorou? Como é que o senhor tá?’ Não. Não faz esse tipo de contato.

(WE - Farmacêutico) Existe uma pré-ajuda de compra, mas nós não indicamos e nem prescrevemos medicamentos, vendemos, sim, sem receituário, mas tem que partir do cliente. Por exemplo, o cliente chega e fala 'eu quero um produto porque eu tô assim e assado', então a gente faz toda uma triagem, aconselhamos, explicamos, perguntamos o que já tomou, se está acostumado a tomar e a gente faz com que a pessoa peça o que ela quer ou indicamos para procurar um médico. Não acompanhamos o cliente após a compra.

GRÖNROOS (2004) destaca que os clientes não aspiram por bens e serviços apenas, mais do que isso, demandam por tudo o que adquirem, como, por exemplo, informações que incluem a melhor forma de utilizar determinado produto, desde a entrega até soluções corretivas, de forma amigável, confiável e no tempo desejado.

As drogarias, de modo geral, em caso de insatisfação com o produto ou serviço, procuram resolver o problema efetuando troca de produtos e registrando a reclamação, para em seguida oferecer solução para o cliente. Identificou-se que uma das empresas possui um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) que tem a seguinte finalidade:

(WE - Farmacêutico) Nós temos o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), para que o cliente possa estar fazendo todas as observações por telefone e esse SAC é divulgado nos cartões de visitas e em todas as lojas. Essas observações são muito bem vindas, tanto de forma registrada quanto de forma informal, nós não deixamos nada passar em branco. Se ele chega numa loja e faz questionamentos, observações para os nossos gerentes. Pode ter certeza que ele vai anotar nome, telefone desse cliente e posteriormente irá dar um retorno pra ele. Da mesma forma quando ele liga no nosso SAC também fica registrado o retorno pra esse cliente também. Nós temos que dar esse retorno. [...] Nossos produtos têm garantia, fazemos troca no caso de produto com defeito ou algum erro na venda, a gente troca na hora, desde que esteja com o cupom fiscal.

Empresas que praticam o marketing de relacionamento têm como resultado uma base de clientes leais, que falarão sobre a marca e suas experiências tanto para aqueles que já são clientes, como também para os que deveriam ser (AAKER, 2007). Seguindo essa perspectiva, constatou-se nas entrevistas que as drogarias pertencentes a redes não aferem a quantidade de clientes que compram por indicação de outros, como se pode observar nos relatos a seguir:

(WE - Farmacêutico) Não saberia dizer quantos clientes vêm por indicação de outro, mas a gente... nós confiamos muito nessa propaganda boca a boca, a gente até fala que o cliente que sai da loja contrariado ele fala pra 10, 15 e o que sai satisfeitiíssimo conta pra 1, 2 no máximo.

(JM - Farmacêutico) Creio que existe uma base sólida entre a Pharmasu e os clientes, sim, porque hoje a venda da farmácia, independente da queda, de tudo mais, ela se mantém, então, pra se manter pro próximo mês, se aqueles clientes que compraram no mês anterior não tivessem comprando... Tem clientes fiéis e tem clientes que compram aqui e compram em outro lugar, mas a gente consegue manter assim, sai 10 entra 10... nesse formato.

5.2.5 Estratégia de Marketing de Relacionamento

Todos os entrevistados afirmam que possuem um software para registro do volume de vendas. Destes, apenas um confirma que consegue registrar a quantidade de vezes que um cliente vai até a drogaria. Quanto ao banco de dados, uma das empresas não utiliza o software para registro de clientes, mas, efetua o cadastro em uma planilha separada.

(SSG - Farmacêutica) O registro de clientes é só na planilha, só cai no sistema do computador a quantidade de vendas, de clientes, mas eu não tenho detalhado, se o meu cliente é daqui de perto ou de longe, isso aí não sei. [...] Na verdade a drogaria da rede é grande, né? Mas a rede tem uma política assim: ela já estudou vários sistemas pra gente tá trabalhando com drogaria, era pra ter sido instalado um sistema em outubro, não instalou e eu tô achando que agora em fevereiro eles vão falar pra gente o porquê e nesse sistema lá, no piloto que eu vi, já estava funcionando, a minha tele-entrega por eu ter *delivery*, tinha lá a parte dela que ia ficar o cliente cadastrado, eu só tenho as fichinhas, mas toda vez que o cliente liga, eu já conheço a voz, eu sei onde é, mas eu tenho que anotar, mas isso aí é porque, quando vier esse sistema já vai cair junto até os convênios com a indústria, já vai cair tudo no sistema, quer dizer, com a Novartes e outras, convênios com cartão e enquanto não tiver tudo do jeito que eles querem, não vai ser implantado. Eu tenho um sistema super simples aí, eu não consigo distinguir ainda vendas de R\$38,40 que é o nosso tarjado, mas vai sair tudo no sistema.

(MA - balconista) Possui um banco de dados computadorizado. Software interligado a matriz. Para dar baixa de entrada e saída de produtos. (ER - farmacêutica) O cliente que compra à vista também é cadastrado. (MA) A farmácia utiliza o banco de dados somente para colher informações cadastrais do cliente para realização de entrega.

Julga-se que nas empresas de grande porte, o banco de dados é utilizado de forma incipiente, ou seja, as informações dos clientes atuais contidas nesta ferramenta não são gerenciadas e monitoradas para identificar suas percepções e satisfação acerca da qualidade dos serviços oferecidos (ZEITHAML e BITNER, 2003). Segundo Kotler e Keller (2006, p.151), o CRM ou gerenciamento do cliente “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de

maximizar sua fidelidade. Para estes autores, o CRM favorece a entrega de um excelente atendimento ao cliente, em tempo real. Isto é, com uma base de conhecimento eficaz sobre cada cliente, a empresa pode agregar valor para os clientes customizando seus produtos, serviços e comunicação, tornando-se mais lucrativa.

Para atrair clientes, os meios utilizados pelas empresas são preços baixos, ofertas especiais, entrega sem cobrança de taxa e propaganda. Um dos respondentes afirma que o atrativo de suas lojas são produtos manipulados, um diferencial que as demais redes de drogarias não comercializam.

Quanto à retenção, apenas um dos entrevistados evidenciou suas ações. Segue abaixo:

(WE - Farmacêutico) Nós temos também ações fixas, como, por exemplo, o clube do coração que é dirigida para pessoas com idade acima de 50 anos. Essas pessoas fazem um cartão conosco e ganha um desconto que nenhum cliente venha a ganhar, só ele tem esse desconto.

Com base no exposto, pode-se inferir a validade da afirmação de Berry (2002) segundo a qual muitas empresas de serviço dedicam a maioria de seus recursos para atrair novos clientes. Esforços para reter clientes existentes são mínimos, pelo menos quando se trata de uma programação formal de marketing. Kotler e Keller (2006) corroboram, evidenciando que muitas empresas conquistam novos clientes, perdem muitos deles e acabam tendo um alto índice de rotatividade de clientes.

Um negócio a que falta competência em uma área importante para o segmento de cliente pode ficar em dificuldade se existir outro com vantagem competitiva sustentável significativa (AAKER, 1989). As redes de drogarias pesquisadas apresentam modelos de gestão distintos. Ao serem questionadas sobre atendimento para grupos de clientes diferenciados, pôde-se verificar que a abordagem dessas empresas para se posicionarem frente à concorrência e atender necessidades de clientes, varia conforme a localização das lojas. De modo geral, os respondentes afirmam que o atendimento, a atenção farmacêutica em especial, é o propósito das drogarias para obterem diferenciação. Quanto à segmentação de clientes, eles enfatizam que:

(SSG - Farmacêutica) Os clientes são variados, não são segmentados; eu atendo todos, todos os tipos de clientes em termos de idade e sexo. Não existe nenhum tipo de atendimento diferenciado para grupos diferentes de clientes, consideramos que são todos iguais.

Mediante as entrevistas identificou-se que os clientes mais rentáveis são as pessoas de maior idade, devido ao uso de medicamento contínuo e que, conseqüentemente, efetuam compra repetida dos mesmos medicamentos mensalmente. Para esse grupo de clientes, uma das redes desenvolve uma ação para fidelização de clientes que é o clube do coração (um cartão de fidelidade que dá descontos para clientes de 50 anos acima):

(WE - Farmacêutico) Eu não diria que há atendimento diferenciado, mas a atenção para os clientes com idade acima de 50 anos é bem maior. A gente tem muito cuidado com todos os clientes, mas com esse perfil... igual eu te falei, tem o clube do coração, tem a cadeira na loja que a gente oferece pra esses clientes aguardarem o atendimento sentados, temos todo o cuidado, temos o nome anotado, agenda com endereço, telefone, temos sim, toda uma preocupação especial.

Verificou-se que os convênios também dão lucros para as empresas do segmento de farmácias e drogarias. Para este segmento, uma das redes tem uma loja exclusiva para atender os clientes conveniados:

(JM - Farmacêutico) Convênios, os convênios são os clientes empresariais, esses clientes têm atendimento, vamos colocar, um pouco mais rápido, né? É... há uma loja específica pra atender tal convênio, então, tem sim um meio diferenciado pra atender esses tipos de cliente, que são clientes conveniados.

Pode-se constatar que clientes com baixa renda salarial optam por comprar medicamentos genéricos, devido ao preço. Sendo assim, pôde-se inferir que uma das redes foca esse tipo de medicamento e em descontos muito atraentes:

(SSG - Farmacêutica) Os meus clientes são de classe média a média baixa, cliente que precisa comprar parcelado, que procura a opção do genérico, esses são meus clientes.

De acordo com Bretzke (2000, p. 1), as empresas que melhor conseguirem antecipar desejos e necessidades de grupos de pessoas e, além disso, estabelecerem meios de se comunicar com eles de maneira dirigida, agregando valor a cada relacionamento e oferecendo benefícios superiores aos dos concorrentes, poderão conseguir a fidelização de clientes.

5.2.6 Serviços

Em um relacionamento com o cliente que vá além de uma simples transação de bens ou serviços, o produto em si torna-se apenas um elemento na contínua oferta de serviço total (GRÖNROONS, 2003). Com referência à oferta de serviços, duas das drogarias pesquisadas fornecem basicamente os mesmos serviços: aferição de pressão, verificação da glicose e entrega em domicílio. De acordo com os respondentes, estas redes distribuem os serviços oferecidos aos clientes, conforme a demanda e a localização dos pontos de venda. As outras duas fazem entrega de produtos e não cobram taxas. Além desses, não foram identificados serviços adicionais.

O horário de atendimento é diversificado. Uma das redes fica aberta até as 19 horas. Outra, até as 23 horas e duas delas, até as 22 horas, sendo que apenas uma das lojas de uma das redes pesquisadas fica aberta 24 horas. Todos os entrevistados julgaram que há pontualidade na entrega de produtos.

Berry (1996) sustenta que a qualidade do serviço desempenhado é o papel central e essencial ao fornecimento de valor aos clientes. Sendo assim, ao abordar a qualidade, os entrevistados julgaram que fornecem serviços de qualidade devido ao retorno do cliente à loja e aos sinais positivos emitidos por eles em relação ao atendimento, como se pode observar:

(SSG - Farmacêutica) Eles falam sobre o atendimento, falam que foi bem atendido, que o preço é bom.

(WE - Farmacêutico) A partir do momento que ele vem até nossa loja e é atendido. Olha, ele percebe a qualidade através dos profissionais que estão aqui, através da seriedade dos gerentes, do farmacêutico, dos próprios vendedores, através do conhecimento que esses vendedores têm e que é repassado para o cliente, através da segurança que o atendente passa pra ele, então o cliente tem a certeza de que a pessoa que está ali do outro lado pra atender sabe o que está fazendo né? Então, a gente transmite essa confiança para o cliente.

Kotler e Keller (2006) asseguram que há duas formas de fortalecer a retenção do cliente. A primeira é criar elevadas barreiras para impedir a mudança, isto é, elevando o grau de satisfação do cliente. A segunda trata de reagir às reclamações com rapidez e construtivamente, como, por exemplo, por meio de formulários de sugestões, sites e

endereços eletrônicos que permitam uma comunicação bilateral rápida. Nas redes de drogarias, os clientes sempre dão respostas positivas ou negativas com relação ao tratamento ou ao serviço. Entretanto, observou-se que apenas duas empresas possuem ferramentas de comunicação com os clientes a fim de criar melhorias, como pode-se observar nos relatos:

(SSG - Farmacêutica) Sim, os clientes se não são bem tratados eles falam, se são, também eles falam. Em relação ao tratamento também falam, 'ah eu tô achando que não tô melhorando', aí a gente pergunta se ele está usando certo, por quanto tempo, eles costumam falar sim. Eles reclamam muito da minha falta de estoque, 'tem que pedir', eu falo: eu peço, é porque não chega. Eles fazem observações, inclusive meu diretor pratica... uma vez por mês ele faz uma reunião com os clientes, café com o diretor que a gente chama e esse ponto é sempre falado e é sempre a mesma coisa, diminuir os fora de estoque lá da drogaria, por que falta muita coisa. Eles dão opinião. É só o que eles pedem, de atendimento ninguém reclama, é só o produto. Esse café com o diretor é feito com todos os clientes, não só desta drogaria, é divulgado e tal dia vai ter, aí as pessoas dão o nome e ficam uma manhã conversando, envolve todos os clientes tanto os de drogaria quanto os de supermercado, atendimento, tudo. Essa reunião é feita para a rede criar melhorias.

(WE - Farmacêutico) Sim, os clientes voltam, fazem comentário, 'ah esse medicamento eu tomei, não foi bom, tive que voltar no médico, agora ele passou outro'. Da mesma forma em relação ao serviço eles usam o SAC, tanto para agradecer, parabenizar, elogiar quanto para reclamar. As respostas positivas no SAC são bem menores que as negativas.

Ações de curto prazo, como ofertas e brindes, também são utilizadas por três das empresas pesquisadas, como forma de cortesia:

(JM - Farmacêutico) Sempre tem aí um brinde, um presente que não se relaciona com a venda em si, 'Oh você tem que comprar tanto pra ganhar tal coisa', não, mas existe, sim, um brinde, uma hora ou outra a gente faz, dia das mães, dia das crianças, uma época específica, isso.

(WE - Farmacêutico) Oferecemos muitos brindes, nós trabalhamos com muitos brindes, shampoo, creme dental, escova dental, bolsas pra praia, a gente tá sempre distribuindo isso para os nossos clientes. O critério para brindes é a quantidade X, valor X de compra, tem sempre uma ação envolvendo esses brindes, não é aleatoriamente não.

Em relação à forma de pagamento dos funcionários, observou-se que apenas uma das empresas paga aos seus gerentes, além do salário fixo, comissão e produtividade. Os

farmacêuticos de duas redes de drogarias recebem salário fixo. As outras duas redes remuneram os farmacêuticos com salário fixo mais comissão. A maioria dos balconistas recebe salário fixo mais comissão e os entregadores recebem apenas salário fixo.

De modo geral, a rotatividade de funcionários nas redes é baixa.

Para realizar seu potencial em marketing de serviços, uma empresa tem que realizar seu potencial em marketing interno – a atração, o desenvolvimento, a motivação, e a retenção de empregados-clientes qualificados. O marketing interno com serviços abre caminho para o marketing externo (PARASURAMAN e BERRY, 1999).

O critério para contratação de funcionários envolve experiência, referência pessoal, formação acadêmica, cursos, simpatia e paciência. Identificou-se que nas grandes empresas, todas oferecem alguma ação voltada para a capacitação de seus clientes internos, como se pode verificar nos relatos abaixo:

(WE - Farmacêutico) Nos temos um gerente de treinamentos, um departamento que cuida de treinar, e reciclar todos os funcionários, é importantíssimo inclusive os entregadores, que vai atender nosso cliente lá, é ele que tá representando a empresa naquele momento. Os colaboradores novos, que chegam também, todos têm que passar por esses treinamentos. O grande objetivo nosso é fazer tudo isso para melhor atender os clientes.

(SSG - Farmacêutica) A gente tem sempre uma reciclagem, vem uma grade lá de São Paulo e todos os funcionários têm que fazer, é claro que pra cada um há um treinamento diferenciado, pra farmacêutico é um, pra gerente outro, frente de caixa outro, somos treinados, sim. Depende do treinamento, já aconteceu de termos dois treinamentos no mesmo mês, por exemplo, perto do natal tivemos um treinamento de atendimento porque sabíamos que o cliente poderia estar meio estressado, então foi passado todos os pontos para evitar o máximo possível de stress com o cliente. Pelo menos umas quatro vezes por ano tem treinamento.

Julga-se que devido ao porte e à concorrência acirrada, as grandes empresas estão mais envolvidas na construção de programas de relacionamento com seus clientes, no entanto, verificou-se que em relação à oferta de serviços, não há diferenciação entre elas, visto que os compradores podem aspirar por um serviço sob medida, que se adapte a sua situação individual e uma relação interpessoal agradável, dado que o que um cliente valoriza em um produto ou serviço pode não ser valorizado por outro cliente. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). Presume-se, também, que a maioria das ações utilizadas pelas empresas pesquisadas, não são monitoradas a fim de se identificar a sua eficácia quanto à atração e retenção de clientes. Grönroos (2003, p.49) estabelece que “um modo de definir quando se

desenvolveu um relacionamento é aferir quantas vezes um determinado cliente fez compras na mesma empresa”.

5.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS ANALISADOS

Esta seção busca evidenciar os resultados das entrevistas realizadas, levando em consideração as características que distinguem as pequenas das grandes empresas varejistas do setor farmacêutico de Goiânia (GO), para, em seguida, identificar oportunidades estratégicas e mecanismos para a gestão do marketing de relacionamento em pequenas empresas. Segundo Porter (2004 p.3), “a essência de uma formulação estratégica competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Pôde-se constatar, na categoria estratégia, que as pequenas empresas varejistas atuam em desvantagem em relação às grandes empresas devido à falta de planejamento, foco, poder de negociação com fornecedores, estoque limitado e conseqüentemente, preços mais altos, visto que não conseguem fornecer os descontos praticados pelas grandes redes.

Na categoria estratégia de marketing, verificou-se que a concorrência é muito acirrada no setor. Para a maioria dos entrevistados é considerada desleal e predatória. Devido ao porte, as pequenas drogarias se posicionam em condições desfavoráveis em relação à estrutura física, layout da loja, diversificação de produtos, preços e comunicação. Por outro lado, a pequena empresa revela maior proximidade na relação com seus clientes, do que a grande empresa, pois, como aponta a pesquisa empírica, a maioria das pequenas drogarias está há mais de dez anos localizada em bairros afastados da capital e já conquistaram a confiança e amizade dos clientes da região. Neste sentido, os entrevistados julgam que o bom relacionamento com o cliente, o atendimento de qualidade, o acesso fácil e a tradição do ponto, são pontos fortes das drogarias de pequeno porte.

Fatores como legislação, tributação e concorrência, foram considerados pelos entrevistados como ameaça para continuidade e crescimento no setor. Diante disso, a maioria dos pequenos varejistas não conseguiu identificar oportunidades de mercado. Já as grandes redes, acreditam que abrir lojas em cidades do interior do Estado de Goiás e do país, pode ser uma oportunidade de mercado.

Uma consideração importante na seleção de uma estratégia são as capacidades da empresa. Em marketing, isso inclui a seleção de mercados-alvos, desenvolvimento de

produto, promoção, distribuição e preço, uma avaliação detalhada tanto das capacidades da empresa quanto das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente, além da integração de todos os esforços para direcionar e atingir os objetivos (CHURCHILL JR. e PETER, 2003; HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005; FERRELL e HARTLINE, 2006).

Embora a pequena e a grande empresa tenham se esforçado em manter relações de amizade, confiança e fidelidade com seus clientes, constatou-se que de modo geral, as empresas pesquisadas não adotam o gerenciamento de marketing de relacionamento, ao contrário, seus esforços estão focados no velho paradigma do marketing de transação, isto é, basicamente, elas comercializam os mesmos produtos, criam facilidade de compra por meio de descontos e diferentes formas de pagamento, não apresentando programas funcionais ou estratégias de diferenciação orientadas para o cliente. De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), o marketing de transação é um evento discreto em que os participantes não voltarão a interagir no futuro, ao contrário das relações contínuas que pressupõem que os participantes se engajarão em uma troca social envolvendo satisfações pessoais e não somente de cunho econômico.

Constatou-se na pesquisa empírica que o pequeno varejista, diferencia-se da grande empresa e cria valor para o cliente por meio da relação de confiança, de forma incipiente, visto que segundo os respondentes, muitos clientes vão até suas lojas, não apenas pela busca de medicamento, mais do que isso, querem conversar, contar e ouvir histórias, tirar dúvidas e desabafar problemas pessoais.

Quanto ao acompanhamento, identificou-se que nas empresas pesquisadas, existe a orientação ao cliente no ato da compra. Por outro lado, os respondentes das grandes redes afirmaram que não fazem acompanhamento do cliente após a compra e a minoria dos entrevistados das pequenas drogarias, afirmaram que faz acompanhamento do cliente em casos esporádicos e julgam que isso é uma falha.

A pesquisa revela que todas as empresas possuem um software para gerenciamento de informações dirigido para drogarias, mas nem todas fazem uso deste software para o gerenciamento de informações sobre o cliente. Pôde-se observar, ainda, que a maioria dos entrevistados apontou dificuldades em atualizar o cadastro de clientes e conseqüentemente, não consegue registrar o número de clientes ativos que possui e a quantidade de vezes que um mesmo cliente vai até a drogaria para realizar compras. Segundo Kotler e Keller (2006), com uma base de conhecimento eficaz sobre cada cliente, a empresa pode agregar valor para os clientes customizando seus produtos, serviços e comunicação, tornando-se mais lucrativa.

Ao contrário das pequenas empresas, as grandes redes são segmentadas. Esta estratégia tem como objetivo atender as necessidades de um determinado alvo de forma mais eficaz que os concorrentes (PORTER, 2004). As grandes empresas também possuem ferramentas para antever e solucionar possíveis problemas ocasionados pelo atendimento ou produtos. No entanto, julga-se que não medem tais ocorrências a fim de criar valor para os clientes.

Verificou-se que as grandes redes dedicam a maioria de seus recursos para atrair novos clientes, dispensando poucos esforços para retê-los. Já as pequenas drogarias não possuem estratégias para atrair e reter seus clientes.

A pesquisa apontou que o perfil dos clientes de pequenos varejos instalados em bairros afastados do centro da capital de Goiás é de classe C e D, sendo, em sua maioria, idosos e mulheres.

De modo geral, os entrevistados afirmaram que os clientes retornam devido à atenção que é dada ao cliente. Por outro lado, observou-se que não existe diferencial na oferta de serviços entre as empresas pesquisadas, entretanto, identificou-se que a rivalidade no setor é intensa, principalmente devido à falta de diferenciação. A filosofia do marketing de relacionamento apóia-se na confiança e cooperação com clientes, fornecedores e outras partes interessadas, além disso, tem como foco a criação de valor para os clientes através da ampliação de serviços de forma customizada (DAY 2001, GRÖNROOS 2003).

A pesquisa empírica apontou que apenas duas das drogarias pesquisadas possuem ferramentas de comunicação com os clientes a fim de antecipar problemas e criar melhorias.

Esforços tradicionais de marketing, como ofertas e brindes, são praticados pela maioria das drogarias pesquisadas.

Quanto aos clientes internos, verificou-se que a rotatividade de funcionários é quase inexistente neste segmento e uma das prioridades para as contratações é a experiência profissional. Ao contrário das grandes redes, as pequenas drogarias não possuem gerentes e quem normalmente exerce essa função é o próprio dono ou o farmacêutico contratado.

A pesquisa comprovou que apenas as grandes redes capacitam seus funcionários por meio de treinamentos, reuniões e cursos. Entretanto, julga-se que tais ações não são medidas para resultados de longo prazo.

Para melhor compreensão do segmento varejista de farmácias/drogarias, o quadro 12 evidencia as principais características das empresas de pequeno porte e das empresas de grande porte pesquisadas.

ESTRATÉGIA		Pequenas Empresas	Grandes Empresas
	Meios para se defender da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento e preço (descontos na venda de medicamentos genéricos e similares e na oferta de produtos de perfumaria.). 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento, capacitação de funcionários, layout da loja e liderança no menor custo.
	Planos, metas e objetivos formalizados.	<ul style="list-style-type: none"> A maioria não faz planejamento e toma decisão estratégica por intuição. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvem planejamento formal para atingir seus objetivos de longo prazo.
	Determinam a compra de produtos e seleção de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Com base no melhor preço, no atendimento, na qualidade e no prazo de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> Procuram obter poder de compra com seus fornecedores, devido à grande quantidade que compram.
	Competição por quantidade de produtos	<ul style="list-style-type: none"> Compram pequenas quantidades de distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Compram grandes quantidades de distribuidores e de laboratórios.
	Competição por preços	<ul style="list-style-type: none"> Intensa. Focam mais no atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensa. Há diferenças de preços nas ofertas praticadas. Competem de igual para igual.
	Reposição de estoque	<ul style="list-style-type: none"> Trabalham com estoques reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalham com grandes volumes.
ESTRATÉGIA DE MARKETING	Marketing Mix ou 4Ps	<ul style="list-style-type: none"> Não há diferenciação na oferta de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Basicamente comercializam os mesmos produtos: medicamentos, produto de beleza e de higiene pessoal, aparelho para pressão, aparelho de glicemia, aerosol, umidificador, entre outros.
		<ul style="list-style-type: none"> A maioria realiza vendas a prazo por meio de cupons fiscais, notinhas, agenda, nota promissória e débito em folha, quando se trata de convênios com empresas; A maioria das lojas é tradicional, pequena e percebe-se a necessidade de um balcão ou presença do vendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Criam facilidades de compra como: descontos, ofertas especiais, pagamento com cheque, cartão de crédito em várias parcelas, boleto bancário, além de convênios firmados com empresas; São estruturadas com lojas modernas e padronizadas. A maioria pratica o auto-serviço para venda de OTC.
		<ul style="list-style-type: none"> As propagandas mais utilizadas pelas drogarias são por meio de carro de som, cartazes e panfletos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os meios de comunicação mais utilizados por essas empresas são: televisão, rádio, outdoor, <i>busdoor</i>, revistas especializadas, além de cartão de visitas e folhetos.
		<ul style="list-style-type: none"> Precificam os medicamentos com pelo governo. Baseiam-se na concorrência a fim de igualar seus preços base na tabela de preços estipulada pela indústria e monitorada e conseguir efetuar as vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Precificam os medicamentos com base na tabela de preços estipulada pela indústria e monitorada pelo governo.
	Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência ‘desleal’; ‘predatória’; setor é muito ‘prostituído’. 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência muito acirrada/política de preços baixos.

ESTRATÉGIA DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Análise SWOT 	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento (qualidade, confiança, carinho, carisma); Atenção ao cliente (assistência farmacêutica); Corpo a corpo com o cliente; Bom relacionamento com o cliente; Fácil acesso; Tempo em que está no local; Horário de atendimento. 	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> Atenção farmacêutica no balcão; Preço; Tempo em que está no local; Preços e a imagem institucional.
		FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Preço; Descontos; Assistência Farmacêutica; Acessibilidade; Mix de produtos. 	FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Fidelidade do cliente; Localização do ponto-de-venda; Reposição de Estoque; Canal de distribuição (número limitado de fornecedores); Sistema interno de distribuição – TI.
		OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos entrevistados não conseguiu identificar oportunidades de mercado. Dois deles acreditam que há possibilidade de crescimento e um acredita que a farmácia popular (programa do governo) pode ser uma oportunidade para as pequenas drogarias. 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Abrir lojas no interior do Estado; Aumentar o número de lojas, a rede está inaugurando muitas lojas no país.
		AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência desleal entre pequenas e redes grandes (preços e descontos); Prostituição do setor; Tributação; piso farmacêutico; Legislação. 	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> Governo (tributações, taxas); Preços; Concorrência predatória; Legislação (assistência plena - farmacêutica).
		MARKETING DE RELACIONAMENTO	<p>Quantos clientes possui? Quantos conhecem pelo nome?</p> <p>Acompanhamento do cliente</p> <p>Critério de compras dos clientes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Não calculam a quantidade de clientes que possuem. Julgam que de todos os clientes que possuem conhecem em média uns 20% pelo nome. Não fazem acompanhamento de cliente. Só orientação no balcão. Compram devido a: atendimento de qualidade, entrega mais rápida, conhecimento, segurança, confiança, informação, tempo de existência da empresa no local, proximidade da casa do cliente, preço, forma de pagamento, flexibilidade, amizade e a marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Focam a rapidez no atendimento. Julgam que conhecem a maiorias de seus clientes pelo nome. A maioria não faz acompanhamento de cliente. Só orientação no balcão. Atendimento, preço, quantidade de produtos e acesso fácil aos pontos de venda.

	Os clientes retornam para realizar novas compras devido a:	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de qualidade, preço, amizade, informação e orientação quanto ao uso do medicamento, fidelidade, confiança e compromisso, satisfação, tradição do ponto, proximidade de casa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega independente do local, sem cobrança de taxas, ao preço e ao acompanhamento e atendimento.
CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO, VALOR, LEALDADE	Compra Repetida	<ul style="list-style-type: none"> • Existe repetição de compra, mas não há uma forma de medição e ações de marketing de relacionamento para reter tais clientes ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe frequência de compra de alguns clientes e que essa frequência de compra pode variar conforme épocas sazonais. As empresas não desenvolvem ações para gerenciar tais clientes a fim de torná-los fiéis.
	Relacionamento entre Drograria/farmácia e clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma relação de amizade, comprometimento e confiança entre drograria/farmácia e clientes. • A relação entre fornecedores e clientes de ocorre de forma incipiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não implantaram o marketing de relacionamento como uma cultura para criar valor para os clientes visando ao aumento de participação de mercado e diferencial competitivo; • As estratégias são distintas: dois dos respondentes afirmam que a relação continuada, de amizade, tem diminuído com o tempo. Os outros dois salientam que suas empresas primam pelo relacionamento sólido e de confiança
	Venda	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de troca, na visão de alguns dos respondentes, é pautado na relação de longo prazo, em outros casos, pode-se constatar que a venda é puramente comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria realiza processos de troca convencionais.
	Acompanhamento após a compra	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos respondentes não faz acompanhamento do cliente após a compra e julgam que isso é uma falha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não fazem nenhum tipo de acompanhamento do cliente após a compra.
	Ações corretivas	<ul style="list-style-type: none"> • Seus produtos têm garantia, efetuam troca. Em caso insatisfação em relação ao atendimento ou serviços, procuram melhorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram resolver o problema efetuando troca de produtos e registrando a reclamação, para oferecer solução para o cliente. Uma das empresas possui um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).
	Percentual de Clientes que vão até a farmácia por indicação de outro cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Existe indicação de um cliente para outro, mas não possuem um programa de relacionamento que possa aferir a lealdade e a rentabilidade dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aferem a quantidade de clientes que compram por indicação de outros.
	ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	Registro: volume de vendas e quantidade de vezes que um cliente vai até a loja	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria possui um software com um programa completo dirigido para drogarias, mas nem todos fazem uso desse software como ferramenta para agregar valor para clientes. Os contatos são geridos de uma maneira orientada para relacionamento apenas parcialmente.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	Banco de Dados	<ul style="list-style-type: none"> A utilidade do banco de dados é para cadastro de clientes conveniados de empresas, que compram a prazo e para facilitar o acesso ao cliente na hora da entrega de produtos. Alguns varejistas fazem anotações de vendas em agendas, inutilizando o computador. 	<ul style="list-style-type: none"> O banco de dados é utilizado de forma insipiente, ou seja, as informações dos clientes atuais contidas nesta ferramenta, não são gerenciadas e monitoradas para identificar suas percepções e satisfação acerca da qualidade dos serviços oferecidos.
	Atração e Retenção	<ul style="list-style-type: none"> A maior parte dos entrevistados não possui estratégias para atrair e reter clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Dedicam a maioria de seus recursos para atrair novos clientes. Esforços para reter clientes existentes são mínimos.
	Segmentação e diferencial na oferta de serviços em relação à concorrência.	<ul style="list-style-type: none"> Identificaram o perfil da maioria dos seus clientes como sendo: pessoas mais simples, de baixa renda, classe social C e D, são mais idosos, mulheres e convênios com empresas. Não desenvolve nenhuma estratégia de diferenciação que agregue valor ou atenda as necessidades de diferentes tipos de clientes em comparação com a concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentam modelos de gestão distintos para segmentar clientes. A abordagem dessas empresas para se posicionarem frente à concorrência e atender necessidades de clientes, varia conforme a localização das lojas e demanda.
SERVIÇO	Oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"> As drogarias fazem entrega em domicílio sem cobrança de taxas, a maioria faz teste de glicemia, aplicação de injetáveis e aferição de pressão dentro da loja e em domicílio. Devido à falta de estrutura física exigida pela ANVISA, nem todas oferecem os serviços relacionados acima. A maioria fica aberta até as 20 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> Duas drogarias pesquisadas fornecem basicamente os mesmos serviços: aferição de pressão, verificação da glicose e entrega em domicílio. As outras duas fazem entrega de produtos e não cobram taxas. Não foram identificados serviços adicionais. Apenas uma loja fica aberta 24 horas.
	Como o cliente percebe a qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> Quando ele retorna, pela atenção que é dada ao cliente, porque ele ficou satisfeito, ele agradece, tem uns que ligam só para agradecer. 	<ul style="list-style-type: none"> Percebe a qualidade através dos profissionais que estão aqui. Fala sobre o atendimento, que foi bem atendido, que o preço é bom.
	Respostas positivas ou negativas com relação ao tratamento ou ao serviço	<ul style="list-style-type: none"> O cliente sempre dá algum tipo de retorno e na maioria dos casos, as respostas são positivas. Não possuem ferramenta de comunicação com os clientes a fim de antecipar problemas e criar melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes sempre dão respostas positivas ou negativas com relação ao tratamento ou ao serviço. Apenas duas empresas possuem ferramentas de comunicação com os clientes a fim de criar melhorias.
	Cortesia	<ul style="list-style-type: none"> Esforços tradicionais de marketing, como brindes ou descontos para clientes fiéis, são praticados pela maioria das drogarias/farmácias pesquisadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ações de curto prazo, como ofertas e brindes, são utilizadas pela maioria das empresas pesquisadas, como forma de cortesia.

SERVIÇO	Forma de pagamento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuem gerentes e quem normalmente exerce essa função é o próprio dono ou o farmacêutico contratado. • Os farmacêuticos de modo geral recebem salário fixo. • Os balconistas em sua maioria recebem salário fixo e comissão. • Os entregadores recebem apenas salário fixo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos gerentes recebe salário fixo. • Os farmacêuticos de duas redes de drogarias recebem salário fixo. As outras duas remuneram os farmacêuticos com salário fixo mais comissão. • A maioria dos balconistas recebe salário fixo mais comissão. • Os entregadores recebem apenas salário fixo.
	Rotatividade.	<ul style="list-style-type: none"> • A rotatividade de funcionários é quase inexistente neste segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A rotatividade de funcionários é baixa.
	Critério para contratação de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Os proprietários priorizam a contratação de pessoas experientes em atendimento no balcão em lugar de farmacêuticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a experiência, a referência pessoal, a formação acadêmica, cursos, simpatia e paciência.
	Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria não realiza ações motivacionais, treinamento e capacitação de seus funcionários a fim de valorizá-los como clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas oferecem alguma ação voltada para a capacitação de seus clientes internos.

QUADRO 12 – Principais Características entre Pequenas e Grandes Empresas

Fonte: elaborado pela autora.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta a conclusão desta dissertação acerca dos resultados encontrados para fundamentar as proposições do presente estudo. Isto é, os aspectos relacionados com os objetivos definidos no início desta dissertação. Também serão apresentadas as contribuições, relevância e limitações do trabalho bem como sugestões para pesquisas futuras.

6.1 OBJETIVOS VERSUS RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção visa a confrontar cada um dos objetivos do trabalho com os resultados alcançados pelo mesmo.

6.1.2 Objetivo Geral

Identificar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a competitividade das micro e pequenas empresas do setor farmacêutico.

Ao contemplar a literatura referente às disciplinas de marketing de relacionamento e posteriormente analisar os resultados da pesquisa empírica realizada com empresas de pequeno e grande porte do segmento de varejo farmacêutico, pôde-se verificar que não existe uma diferença significativa entre as empresas estudadas no que tange as práticas e uso de ferramentas do marketing de relacionamento, isto é, de modo geral, as empresas estão focadas no velho paradigma do marketing tradicional (DWYER, SCHURR e OH 1987; GRÖNROONS 2004; VARGO e LUSCH 2004; SHARMA 2007; PRAHALAD e KRISHMAN, 2008; GUMMESSON, 2002).

Contatou-se que os pequenos varejistas desenvolvem ações de relacionamento com seus clientes de forma incipiente, isto é, buscam priorizar o atendimento, visto que não conseguem competir com as grandes redes em preço.

Por serem lojas de bairro, verificou-se que os entrevistados conseguem reter alguns clientes por meio da familiaridade e acessibilidade ao ponto. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), esses tipos de relacionamentos pessoais tornam menos prováveis as chances dos clientes mudarem de fornecedor. No entanto, os pequenos varejistas não têm o hábito de atualizar o cadastro de clientes e conseqüentemente, não conseguem identificar com precisão, seus clientes ativos. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que é fundamental que a empresa esteja respaldada em pesquisa com clientes atuais para identificar suas percepções e satisfação acerca dos serviços oferecidos e um banco de dados bem detalhado de clientes ativos.

A pesquisa comprova que as pequenas empresas possuem estreitos laços com seus clientes, contudo, diante da falta de planejamento e ausência de diferenciação em serviços, elas não conseguem criar barreiras de entrada e se proteger de grandes concorrentes. A pesquisa também comprova que o marketing de relacionamento pode representar um diferencial competitivo importante, através da criação de valor para os clientes, ampliação de serviços de forma customizada e do estabelecimento de relacionamentos sustentáveis entre compradores e vendedores e outros *stakeholders*.

Como sugestão, as pequenas empresas varejistas do seguimento farmacêutico podem desenvolver programas voltados para a educação em saúde e participar de campanhas vinculadas às necessidades da comunidade, como, por exemplo, as de combate à dengue, vacinação de crianças e adultos e prevenção de doenças.

Através do CRM, as empresas podem melhorar a qualidade da comunicação com seus clientes internos e externos e identificar as necessidades de grupos distintos de clientes. Isto é, a troca de conhecimento entre clientes e empresa pode auxiliar na oferta de serviços customizados que atendam ou superem as expectativas dos clientes.

O marketing de relacionamento também traz contribuições para a construção de uma base sólida alicerçada em sentimentos de satisfação, confiança, comprometimento e lealdade ao longo do tempo entre as partes interessadas (DAY, 2000; GUMMESSON, 2002; GRÖNROONS, 2003; HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005; FERREL e HARTLINE, 2006).

Em se tratando de pequenas empresas, Peppers e Rogers Group (2004) ressaltam que praticar o relacionamento com os clientes de maneira formal é fundamental, pois, na prática, as pequenas e médias empresas têm, na estratégia de relacionamento com clientes, talvez a única área em que possam competir em pé de igualdade ou de superioridade com as grandes empresas do mercado. Sobre essas contribuições, vale salientar que para a aplicação efetiva da filosofia do marketing de relacionamento nas empresas, é fundamental que haja mudança na

forma de administrar e, para isso, o envolvimento da alta gestão e de todos os funcionários é essencial.

6.1.3 Objetivos Específicos

A) Identificar elementos do marketing de relacionamento que podem ser implementados como ferramentas competitivas e de geração de valor para clientes.

Para a realização deste objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas seguintes disciplinas: estratégia, estratégia de marketing, marketing de relacionamento e estratégias de marketing de relacionamento.

A literatura apontou que os elementos do marketing de relacionamento são pertinentes e podem nortear as micro e pequenas empresas varejistas a se posicionarem frente à concorrência e obterem vantagens competitivas ao atenderem as necessidades dos clientes, visto que na pesquisa empírica, pôde-se concluir que o conhecimento dos micro e pequenos empresários varejistas do segmento farmacêutico sobre o marketing de relacionamento e o uso de suas ferramentas é incipiente, conforme retratado nas seções 5.1.2 e 5.1.3.

A pesquisa apontou que as pequenas empresas pesquisadas conseguem identificar as forças competitivas que regem o setor e se diferenciam das grandes redes como empresas tradicionais, de bairro e de fácil acesso. Por outro lado, a pesquisa revelou que as pequenas empresas não desenvolvem planejamentos, não possuem foco nem diferenciação em serviços e programas voltados para reter clientes. Diante disso, pode-se afirmar que a falta de direcionamento dessas práticas pode deixar as empresas em uma situação vulnerável para as ações da concorrência, principalmente, as das grandes empresas que já competem no mercado em nível nacional. Sendo assim, a autora desta dissertação propõe que as pequenas empresas façam planejamento, estabeleçam metas e objetivos de marketing para em seguida traçar estratégias de marketing de relacionamento de forma segmentada, customizada, tendo o cliente como foco principal das ações da empresa, visto que o marketing de relacionamento busca, por meio de um esforço integrado da empresa, atingir aumento de lucratividade nos negócios mediante a criação de valor, programas eficazes de fidelização e cultivo da lealdade dos clientes no longo prazo (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DICK e BASU, 1994; DAY, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; SHETH, MITTAL e NEWMAN,

2001; BERRY, 2002; PORTER, 2004; GRÖNROOS, 2004; HOOLEY, SAUNDERS e PIECY, 2005; FERRELL e HARTLINE, 2006; AAKER, 2007). Outro aspecto a ser ressaltado é que não basta desenvolver estratégias de marketing de relacionamento para alcançar os objetivos de marketing apenas, mais do que isso, é fundamental que a empresa faça uso de ferramentas para medir o nível de satisfação dos clientes para estimar a fidelidade dos mesmos (LOVELOCK e WRIGHT, 2006; FARRIS et al., 2007). Isto porque, considerando a fragmentação do mercado e a falta de barreiras de entrada observou-se que os clientes estão cada vez mais suscetíveis ao preço e a diferenciação em serviços é quase imperceptível neste segmento.

Aspectos como comprometimento e confiança associados à proposição de valor para o cliente são importantes para a satisfação e retenção de clientes em mercados fragmentados, visto que a pesquisa empírica apontou a existência desses elementos no relacionamento entre o pequeno varejo e seus clientes. Porém, vale salientar que é necessário avaliar o índice de lealdade dos clientes, medindo a frequência de compra e valor monetário gasto na compra, pois, dessa forma os pequenos varejistas terão sustentação para identificar e agrupar os clientes que dão lucro para as empresas (LOVELOCK e WRIGHT, 2006; FARRIS et al., 2007).

O agrupamento de clientes possibilitará a personalização de serviços diferenciados para tipos de clientes distintos e ainda poderá aumentar o interesse do cliente em manter relacionamentos duradouros com a empresa. Vale ressaltar que um banco de dados detalhado, como ferramenta para identificar características diferentes de clientes para, em seguida, customizar os serviços, é fundamental para a sobrevivência da pequena empresa (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML e BITNER, 2003; FERRELL e HARTLINE, 2006; FARRIS et al. 2007).

B) Caracterizar o setor varejista farmacêutico e identificar elementos de relacionamento em serviços usados e potenciais.

Para melhor caracterização do setor varejista farmacêutico, primeiramente, a pesquisadora buscou na literatura conceitos que dão suporte ao problema de pesquisa. Em seguida optou-se por realizar uma pesquisa empírica com varejistas tanto de pequeno quanto de grande porte, a fim de descobrir se existem diferenças e semelhanças na forma de gerenciamento de cliente e no uso das ferramentas de marketing. Neste sentido, pôde-se concluir que o segmento é bastante fragmentado e a concorrência entre farmácias é

considerada desleal e predatória para a maioria dos entrevistados, devido aos descontos praticados em medicamentos.

Algumas discrepâncias foram identificadas entre pequenas e grandes empresas:

1. Enquanto as grandes empresas vislumbram a liderança no menor custo, com foco na oferta de produtos com preço baixo para os clientes, as pequenas empresas se esforçam para se diferenciarem no atendimento. Entretanto, constatou-se que para as pequenas empresas alcançarem essa diferenciação e se sobressaírem com êxito da concorrência, elas precisam delinear melhor suas ofertas de serviços, visto que não se identificou diferenciação entre as empresas pesquisadas. Além do mais, um dos fatores preponderantes para a eficácia do atendimento no varejo farmacêutico é a assistência farmacêutica que engloba o conjunto de práticas voltadas à saúde individual e coletiva.

2. Enquanto as grandes empresas são bem estruturadas, suas lojas possuem estacionamento, fachadas e vitrines bem iluminadas, layout moderno e os produtos são bem dispostos nas gôndolas e *displays*, a maioria das pequenas empresas são simples, não possuem estacionamento e não dispõem de uma estrutura física para oferecer serviços como, por exemplo, aferição de pressão arterial e glicemia, exigidos pela ANVISA. Vale ressaltar que instalações adequadas, além de causar bem-estar e confiança aos clientes, é uma evidência física dos serviços prestados que podem influenciar na tomada de decisão de compra do cliente e, ainda, motivar funcionários, aumentar produtividade e gerar satisfação.

3. Ao contrário das grandes empresas, a maioria das pequenas empresas não capacita ou treina seus funcionários. Constatou-se que as pequenas empresas possuem em média seis funcionários (um farmacêutico, dois atendentes, um caixa e dois entregadores). Julga-se que pela quantidade de pessoas empregadas, o pequeno empresário não valoriza o treinamento e capacitação. No entanto, para que o marketing de relacionamento seja implementado com eficácia, todos os funcionários devem ser envolvidos, preparados e motivados. É que “os funcionários são os serviços aos olhos do cliente” (ZEITHAML e BITNER, 2003).

C) Verificar se os pequenos varejistas independentes do setor farmacêutico de Goiânia (GO) adotam práticas de marketing de relacionamento.

Constatou-se na pesquisa empírica que alguns elementos do marketing de relacionamento são praticados pelos pequenos varejistas independentes, porém, as ações praticadas por eles ocorrem de forma intuitiva e com base na experiência:

- Os pequenos empresários buscam atender as necessidades dos clientes fornecendo informações através da assistência farmacêutica, da proximidade com alguns clientes e amizade;
- Devido à proximidade, conhecem parte de seus clientes pelo nome;
- Valorizam mais a qualidade do atendimento ao cliente do que ações estratégicas de preço;
- Princípios como tradição da marca, amizade, conhecimento, qualidade, carinho, comprometimento e confiança, são considerados essenciais para a manutenção do relacionamento, pelos pequenos varejistas.

De modo geral, os achados deste estudo confirmam conceitos existentes na literatura sobre o marketing de relacionamento. Em termos estratégicos, constatou-se que o marketing de relacionamento pode levar as empresas a alcançar vantagem competitiva (WEBSTER, 1994; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; BARNEY e HESTERLY, 2007).

D) Investigar o grau de relacionamento entre os pequenos varejistas e seus clientes.

Devido à maioria das drogarias de pequeno porte estar instalada há mais de dez anos em bairros afastados do centro da capital de Goiás, como descrito nas seções 5.1.2 e 5.1.5. Verificou-se que a relação entre os clientes e os pequenos varejistas se estabelece com base na amizade, face a face e, em alguns casos, conforme identificado na pesquisa empírica, existe uma relação de confiança e comprometimento. Por outro lado, a mesma pesquisa apontou que essas relações não são pautadas no gerenciamento de clientes. Além disso, a relação entre empresa e funcionários, do ponto de vista do marketing de relacionamento, mesmo com baixa rotatividade, não chega a ser de ganha-ganha, pois não foi identificada nenhuma forma de incentivo voltado para esses profissionais.

Constatou-se que a experiência e o conhecimento técnico são a base das contratações de funcionários, devido à facilidade que esses profissionais têm em desenvolver e manter relações com os clientes. A pesquisa empírica revelou que existe uma relação de amizade e confiança entre as partes, mas, em contrapartida, os gestores não envolvem os funcionários nas tomadas de decisões e não investem em treinamento e capacitação dos mesmos. Diante destas constatações, vale ressaltar que, independentemente do porte, a participação e envolvimento do funcionário nos objetivos e metas da empresa tornam-se fundamentais para o sucesso no atendimento ao cliente externo.

Quanto ao senso de comprometimento entre clientes e empresa, observou-se que a relação é restrita entre um cliente e um funcionário, não se estendendo de forma equivalente à

empresa como um todo, ou seja, existem situações em que o cliente se sente comprometido com apenas um colaborador da empresa, como o farmacêutico (proprietário) ou o atendente, além disso, as pequenas empresas estão mais focadas na relação transacional de curto prazo e dedicam poucos esforços em desenvolver uma comunicação bidirecional com seus clientes.

Conclui-se, portanto, que devido aos serviços serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, a empresa precisa adequar a capacidade do atendimento, conforme a necessidade dos clientes, pois a satisfação do cliente está diretamente ligada ao fornecedor de serviço e, em caso de afastamento do funcionário, a possibilidade de o cliente permanecer como parceiro da empresa e não migrar para a concorrência junto com o funcionário é muito maior (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Observou-se que, de modo geral, não existe um acompanhamento do cliente antes, durante e após a venda. Neste caso, as pequenas empresas podem desenvolver ações para a retenção de clientes, fortalecendo a comunicação com cada cliente ativo em particular, implantando a atenção farmacêutica para grupos de clientes que fazem uso de medicamento contínuo, como por exemplo, em casos de depressão, diabetes, hipertensão, entre outras doenças crônicas, visando obter diferencial competitivo em serviços, visto que a pesquisa empírica revelou que a prática da atenção farmacêutica é incipiente. A implementação dessas ações pode fortalecer as relações com os clientes a longo prazo e, conseqüentemente, contribuir para a compra repetida, satisfação, fidelização e lealdade de clientes.

Em suma, acredita-se ter atingido todos os objetivos deste trabalho ao considerar todos os construtos que compõem o marketing de relacionamento. Dessa forma, é possível afirmar que o uso correto de suas ferramentas é central para a sobrevivência das micro e pequenas, pois trata-se de uma alternativa eficaz para minimizar o impacto da guerra de preços determinada pelas grandes empresas ao agregar maior valor na oferta de serviços.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Verificou-se que a abordagem do marketing de relacionamento é apropriada para empresas de pequeno porte, principalmente no segmento de varejo farmacêutico devido à necessidade de humanização dos serviços prestados e acompanhamento sistematizado do atendimento. Além disso, pôde-se identificar que a maior parte das pequenas empresas possui

um software de gerenciamento específico para drogarias e farmácias. Portanto, a prática do gerenciamento de clientes para este segmento não elevará os custos da empresa.

Os resultados encontrados na pesquisa empírica comprovam que o marketing de relacionamento pode contribuir como diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas, visto que elas operam com estoque limitado, não conseguem competir em preço com as grandes empresas e não possuem diferencial competitivo tanto em produtos como em serviços.

Os resultados também apontaram para a necessidade de mudança de paradigmas. Isto é, no abandono das práticas de administração de marketing tradicional com base na troca para a administração do marketing de relacionamento com base em relações duradouras com clientes e outras partes interessadas.

Esse estudo tem a intenção de contribuir com a comunidade acadêmica como uma fonte de referência para assuntos relacionados à implementação de ferramentas do marketing de relacionamento e diferencial competitivo.

Este estudo também visa possibilitar, para as pequenas empresas do segmento varejista, a utilização prática das conclusões e recomendações aqui aplicadas.

6.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Considera-se que este estudo é relevante em vários aspectos:

1. Por tratar de temas bastante atuais, como estratégias, marketing de relacionamento e serviços.
2. Por apontar aplicações práticas das teorias do marketing de relacionamento em micro e pequenas empresas do segmento varejista.
3. Por existir pouca teoria relacionada ao marketing de relacionamento voltada para micro e pequenas empresas varejistas.
4. Por propor um estudo de caso em empresas varejistas do Estado de Goiás, o qual servirá de parâmetro para os pequenos empresários se orientem sob a ótica do marketing de relacionamento.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta dissertação possui algumas limitações que merecem ser destacadas:

1. Quanto ao objetivo proposto de investigar o grau de relacionamento entre os pequenos varejistas e seus clientes, o presente estudo se limitou apenas à percepção dos varejistas. Talvez os clientes tenham perspectivas diferentes sobre a relação entre uma empresa e seus clientes.
2. Dificuldade de contatar e conseguir aprovação de redes varejistas de grande porte que atuam no segmento farmacêutico em nível nacional para o desenvolvimento da pesquisa empírica.
3. Devido ao ambiente escolhido, interrupções ao longo das entrevistas e à antecipação de respostas do roteiro de entrevistas, algumas perguntas tiveram suas respostas prejudicadas, sendo necessário fazer adaptações em algumas perguntas, a fim de melhorar a consolidação final dos resultados.
4. Por ser um estudo qualitativo, a autora buscou ser imparcial na interpretação dos casos analisados, no entanto as interpretações são objetivas não podendo ser submetidas a testes estatísticos que permitam verificar sua validade.

6.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como temas para pesquisas futuras sugerem-se:

1. Identificar os fatores envolventes para a retenção de clientes em empresas varejistas de pequeno porte, sob a ótica do cliente.
2. Verificar se as empresas varejistas independentes, que fazem parte de redes de cooperação, implementam ferramentas de marketing de relacionamento para conseguir diferencial competitivo.
3. Verificar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a competitividade das micro e pequenas empresas de outros segmentos em mercados maduros.

4. Verificar a contribuição do marketing de relacionamento para a competitividade da pequena empresa envolvendo os outros membros do canal de distribuição, como, por exemplo, os fabricantes e distribuidores/atacadistas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, p. 91–106, Winter, 1989.

AAKER, David A., KUMAR V. e DAY, George S. **Pesquisa de Marketing** – 2. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico. Material desenvolvido para palestras. Disponível em: <<http://www.abcfarma.org.br/home/>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

ABRAFARMA. Associação Brasileira de Farmácias. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/quemsomos.htm>> Acesso em: 15 maio 2009.

ACNIELSEN – <<http://www.nielsen.com/plus/documentos/retailhighlights>>. Acesso em: 05 maio 2009.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em 20 nov. 2008.

AMI, J. C. A.; NARUS, J. A. Understand what customers value. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1998.

ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: 2008. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. Brasília, 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Sistema de Legislação em Vigilância Sanitária (VISALEGIS). Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/e-legis/>>. Acesso em: 07 nov. 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. **Cartilha Medicamentos Genéricos**: Oriente-se: Lei nº 9.787, de 10 de fevereiro de 1999. Brasília, 2002. Disponível em: <www.anvisa.gov.br/monitora/genericos_cartilha.pdf> Acesso em: 20 nov. 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Disponível em: <www.anvisa.gov.br/medicamentos/referencia/solicita.htm> Acesso em: 20 nov. 2009.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market Orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, vol. 6, n. 3, p. 1 – 26, 1997.

BAKER, M. J.; BUTTERY, E. A.; RICHTER-BUTTERY, E. M. Relationship marketing in three dimensions. **Journal of Interactive Marketing**, vol. 12 / Number 4 / 1998.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, vol.8, Edição especial, p.203-228, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, A.; DUARTE, J.. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATESON, J. E. G. Retailing and services marketing: friends or foes? **Journal of Retailing**, vol. 61, n. 4, 1985.

BAUER, Martin, W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: Guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, vol. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BERRY, L. L.; Seiders, K.; Grewal D. Understanding Service Convenience. **Journal of Marketing**, vol. 66, p.1-17, Jul. 2002.

BRANDÃO A. Crise econômica penaliza pequenas farmácias. **Pharmacia Brasileira**, n. 70, p.48, mar./abr. 2009.

BRANDÃO A. RDC 44: O reencontro das Farmácias com a saúde. **Pharmacia Brasileira**, n. 122, p.11 -16, jul./ago. 2009.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management).** São Paulo: Atlas, 2000.

CHANDLER, Alfred D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para clientes.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; SURPRENAN, C. An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, vol. XIX. p.491-504, 1982.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMFAR. Planejamento estratégico empresarial: atendimento e vendas na farmácia. Brasília, ano 1, n. 6, nov/dez. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA – CFF. **Lei n. 5991/73.** Disponível em: <http://www.cff.org.br/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/lei_5991_73.html>. Acesso em: 24 nov. 2008.

_____. **Censo farmacêutico**. Disponível em: <[http://www.cff.org.br/#\[ajax\]pagina&id=16](http://www.cff.org.br/#[ajax]pagina&id=16)>. Acesso em: 10 jul. 2009.

CORRÊA, Henrique L; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa método qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYмбаUM, J.O.; MÁLACCO, R.L.S. **Qualidade de atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos**. In: ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. Marketing de relacionamento no varejo. São Paulo: Atlas, 2007.

DAY, George. S. A Review of the marketing edge: making strategies work. By Thomas V. Bonoma. **Journal of Marketing**, vol. 50. p.116-120, apr 1986.

_____. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, n. 1, p. 24-30, Winter 2000.

_____. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Feeding the Growth Strategy. **Marketing Management**. p. 15-21, Nov./dec. 2003.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John; WEBSTER, Frederick E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 23 – 37, jan. 1993.

DIAS, Sérgio. R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DICK, A.; BASU, K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 22, n. 2, p.99-114, Spring 1994.

Departamento Nacional de Registro de Comércio – DNRC. Disponível em: <<http://www.dnrc.gov.br>>. Acesso em nov. 2008.

DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul.H.; OH, SEJO. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 11-17, apr. 1987.

FATORES CONDICIONANTES E TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL 2003–2005. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Brasília, ago. 2007.

FÁVERO, LUPPE & MELLO. Análise, diagnóstico e recomendações de melhoria do processo de compras, estoques e vendas de uma micro-empresa varejista do Centro-Oeste catarinense. **PROVAR – Programa de administração de Varejo**. Disponível em: <<http://www.provar.org/pesq/pesquisas.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FITSZIMMONS E FITSZIMMONS. **Administração de serviços**. Porto Alegre: 4 ed. Bookman, 2005.

Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Cartilha desenvolvimento tecnológico e inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte: fatores de influência. Nov.2007. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/sitio/interna/index.php?area=4>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

FREITAS, Alexandre M. **O remédio para indústria farmacêutica, veneno das farmácias**. Disponível em: <http://www2.rn.sebrae.com.br/_maio_2003.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2008.

GANESAN, Shankar. Determinants of long term orientation in buyer seller relationships. **Journal of Marketing**, vol. 58, n. 2, p. 1-19, Apr.1994.

GAZETA MERCANTIL: Farmácias & drogarias, p. A-10, 22 mar. 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. ; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. Value-driven Relational Marketing: **Journal of Marketing Management**, vol. 13, p. 407-419, 1997.

_____. **Marketing gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 13, n. 4/5, p. 322-338, 2004.

GOUNARIS, S. P.; TZEMPELIKOS, N. A.; CHATZIPANAGIOTOU, K. The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions. **Journal of Relationship Marketing**, vol. 6 (1) 2007.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, vol. 1(1) 2002.

_____. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos: texto e casos selecionados,** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEXSEL A. E; LAGRECA L. A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da baldo, **REAd** – ed. 57, vol. 13, n. 3, set.-dez. 2007.

HOOLEY, G. J. ; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Informações estatísticas. Goiânia: população / contagem: Censo ano 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pupulacao/contagem2007/GO.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2008.

INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS. Cartões: Carrefour amplia serviços e lança cartão convênio drogaria. Disponível em:< <http://www.investimentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/tempo-real/carrefour-amplia-servicos-e-lanca-cartao-convenio-drogaria.html>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, A. **Journal of Marketing**, vol. 54, 2; p. 1-18. ABI/INFORM Global, Apr. 1990.

KON, Anita. Sobre a atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de economia política**, vol. 19, n.2 (74) Abr./jun. 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2006.

KRISTENSEN, Kai; MARTENSEN, Anne; GRØNHOLDT, Lars. Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction. **Total Quality Management**, vol. 10, p. 602-614, Jul. 1999.

KURATKO, Donald E.; GOODALE, John C.; HORNSBY, Jeffrey. Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms. **Journal of Small Business Management**, vol.39 (4), p. 293-311, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre L.; GARCIA, Maria M. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. Inovatec, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em: 14 abr. 2009

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gestão empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. JR. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 4a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, Luciene A. M. Atenção farmacêutica em distúrbios menores. 2. ed. São Paulo: Livraria e Editora MedFarma, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, vol. XVII. p. 460-9, nov. 1980.

_____. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, vol. 63. Special Issue 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, vol. 49. p. 41-50 (Fall 1985).

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAS – PESQUISA ANUAL DE SERVIÇOS, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/pas2007>> Acesso em: 07 dez. 2009.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series - Marketing 1to1**. São Paulo, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTAL DA FARMÁCIA. Disponível em: <<http://www.portalfarmacia.com.br/farmacia/>> acesso em: 10 maio 2009.

PRAHALAD, C. K; KRISHMAN, M.S. **A nova era da inovação: impulsionando a criação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAAB, William L. G.; RIBEIRO, Rodrigo M. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias, no Brasil. BNDES Setorial, 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>> Acesso em: 25 fev. 2009.

SANTOS, Angela Maria M. M.; COSTA, Cláudia S. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. Rev. BNDES, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>> acesso em: 25 fev. 2009.

SANTOS, M. Análise Setorial: farmácias e drogarias. Panorama Setorial. Horizonte Vertical, São Paulo, 2004.

SEMENIK, Richard J; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva Global**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/osebrae.asp>>. Acesso em: 19 nov. 2008.

SHARMA, Aran. The Metrics of Relationships: Measuring Satisfaction, Loyalty and Profitability of Relational Customers. *Journal of Relationship Marketing*, 2007, Vol. 6 Issue 2, p. 33-54.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banblari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SINCOFAGO, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Goiás. Disponível em: <<http://www.sincofago.com.br>> acesso em: 12 mar. 2009.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15- 38, 2002.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, vol.59; p. 63–74. Jul. 1995.

_____. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28; n.1; p. 120-127. Winter 2000.

URBANSKIENĖ, Rūta; ŽOSTAUTIENĖ, Daiva; CHREPTAVIČIENĖ, Virginija. The model of creation of customer relationship management (CRM) System. **Engineering Economics**, n. 3, p. 51-58, 2008.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, p. 68. Jan. 2004a.

_____. The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model. **Journal of Service Research**, may, 2004b.

WEBSTER, Frederick E.; Jr. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, vol. 2, n.4, p. 22-31, 1994.

_____. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, may-june, 1988.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n. 2, p. 139-153. 1997.

WYNER, Gordon A. Customer Relationship Measurement. **Marketing Research**, p.39-41. Summer 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, vol. 52, p. 2-22, July 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.